

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**

Studijní program: P 6208 – Ekonomika a management  
Studijní obor: Organizace a řízení podniku

**HODNOTA ZÁKAZNÍKA  
V PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTECH  
CESTOVNÍHO RUCHU**

**Customer Value in Tourism Enterprises**

Ing. Lenka Půlpánová

Školitel: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.,  
katedra marketingu

Počet stran: 188  
Počet příloh: 7

Liberec, 2012

# ANOTACE

Cestovní ruch se bezpochyby řadí k důležitým odvětvím ekonomiky. Předmětem této práce jsou cestovní kanceláře (CK) a agentury (CA), které zprostředkovávají cestovatelům nabídku nejrozličnějších subjektů cestovního ruchu ve formě zájezdu. Konkurence mezi zprostředkovateli nabídky ovšem roste. Na trh vstupují i zahraniční společnosti a navíc je v dnešní době rozvoje informačních technologií stále více zákazníků schopno zorganizovat svoji dovolenou samostatně. Otázkou tedy zůstává, na co by se měly CK a CA při své činnosti zaměřit, aby uspokojily individuální přání a potřeby zákazníků a udržely se na trhu. Řešením může být právě hodnota zákazníka, kterou lze chápat jako hodnotu poskytovanou zákazníkům i jako hodnotu zákazníků pro podnik, přičemž tyto dva významy spolu úzce souvisí a nelze je oddělit. Disertační práce si proto klade za cíl navrhnout model hodnoty pro zákazníka reflektující specifika CK a CA a zejména identifikovat dimenze, které hodnotu pro zákazníka tvoří. Práce shrnuje dosavadní poznatky o hodnotě pro zákazníka, kvalitě služeb a spokojenosti zákazníka a rovněž tyto tři koncepty navzájem kriticky porovnává. Za účelem dosažení cíle práce bylo provedeno empirické šetření mezi zákazníky CK a CA. Data byla vyhodnocena prostřednictvím jednorozměrné i vícerozměrné statistické analýzy. V závěru práce je navržen model hodnoty pro zákazníka, v rámci kterého je samotná hodnota tvořena čtyřmi dimenzemi zjištěnými faktorovou analýzou, mezi které patří personál a služby, komunikace, proces prodeje, flexibilita a individuální přístup. Hodnota pro zákazníka představuje v modelu nezbytný předpoklad spokojenosti, resp. i loajality zákazníka. Kromě toho analýza dat identifikovala atributy, které představují slabé stránky CK/CA a na jejichž zlepšení by se v současné době měly podniky primárně zaměřit, neboť jenom tak si mohou zachovat přízeň zákazníků a zlepšovat svoji pozici na trhu.

## ***Klíčová slova***

hodnota zákazníka, spokojenost zákazníka, kvalita služeb, cestovní ruch, cestovní kancelář, cestovní agentura, faktorová analýza

# ANNOTATION

There is no doubt that tourism is one of the most important industries for a country's economy. This dissertation deals with travel agencies and tour operators that act as an intermediacy for tour offers of various tourism organizations. Nevertheless, the competition between these intermediators has become more intensive. Foreign businesses have entered the domestic market, too. Furthermore, more and more customers are able to organize their holiday by themselves in this time of rapid information technology development. Therefore, the emerging question is what the travel agencies and tour operators should focus on in their activities to satisfy the individual wishes and needs of their customers. The solution can be found in customer value, which can be understood as the value provided to the customers as well as the value of customers to a business. These two explanations are closely related, and it is not possible to separate one from the other. Hence, the objective of the dissertation is to propose a model of customer value that reflects the particularities of travel agencies and tour operators, and to specifically identify the dimensions that create customer value. The thesis summarizes the existing knowledge about customer value, service quality and customer satisfaction, and draws a critical comparison between these three constructs. In order to achieve the objective of the thesis, empirical research among the customers of travel agencies and tour operators was conducted. The data was evaluated by a univariate and multivariate statistical analysis. The model of customer value is proposed in the conclusion of the dissertation. In this model, the value itself, defined by factor analysis, consists of four dimensions - personnel and service, communication, sales process, flexibility and individual approach. In the model, the customer value forms an essential condition for customer satisfaction as well as for customer loyalty. Apart from this finding, the analysis discovered attributes which represent the weaknesses of the travel agencies and tour operators and, above all, need to be improved since this is the only way to retain customer loyalty and to improve market position.

## ***Key words***

customer value, customer satisfaction, service quality, tourism, travel agency, tour operator, factor analysis

# ZUSAMMENFASSUNG

Der Tourismus gehört zu einem der wichtigsten Wirtschaftszweige. Diese Dissertation beschäftigt sich mit Reiseveranstaltern und -büros und der Vermittlung von vielschichtigen Angeboten und Pauschalen unterschiedlichster touristischer Leistungsanbieter. Die einzelnen Unternehmen unterliegen jedoch einem ständig wachsenden Konkurrenzdruck. Heute versuchen verstärkt ausländische Unternehmen Marktanteile zu gewinnen. Darüber hinaus ermöglicht der technische Fortschritt die selbständige Organisation der Reise durch den Kunden und damit entfällt die Betreuung durch Reisebüros. Die vorliegende Dissertation beschäftigt sich daher mit der Frage, worauf sich die Reiseveranstalter und -büros fokussieren sollten, um die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zufrieden zu stellen und ihre jeweilige Marktposition zu sichern. Ein wesentliches Kriterium stellt dabei der Kundenwert dar. Dieser kann zum Einen als ein gewährleisteter Wert für den Kunden angesehen werden, den dieser in Anspruch nimmt. Zum Anderen ist es gleichermaßen der Kunde selbst, der einen Wert für das Unternehmen darstellt. Beide Ansichten sind dabei in ihrer Bedeutung eng miteinander verbunden bzw. im Zusammenhang zu betrachten. Diese Dissertation hat daher das Ziel, das Modell des Kundenwertes unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Reiseveranstalter und -büros zu untersuchen und insbesondere die Dimensionen zu analysieren, die den Kundenwert definieren. Die Arbeit fasst die bisherigen Erkenntnisse über den Kundenwert, die Service-Qualität und die Kundenzufriedenheit zusammen und stellt einen kritischen Vergleich dieser drei Konzepte an. Damit das Ziel der Arbeit erreicht wird, wurde eine empirische Untersuchung unter den Kunden der Reiseveranstalter und -büros durchgeführt. Die Daten wurden mit Hilfe von univariablen und multivariablen statistischen Verfahren ausgewertet. Im Ergebnis der Arbeit wird das Modell des Kundenwertes vorgeschlagen. Der Wert selbst wird dabei durch vier Dimensionen beschrieben, zu denen Personal und Service, Kommunikation, Verkaufsprozess sowie Flexibilität und individueller Zugang gehören. Der Kundenwert im Modell stellt die unerlässliche Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit, bzw. auch die Kundenloyalität dar. Darüber hinaus werden im Rahmen der Analyse Schwächen der Reiseveranstalter und -büros aufgedeckt, auf deren Verbesserung sich diese Unternehmen zukünftig konzentrieren sollten. Denn nur so können sie sich langfristig Kunden sichern und ihre Marktposition verbessern.

## ***Schlüsselwörter***

Kundenwert, Kundenzufriedenheit, Service-Qualität, Tourismus, Reiseveranstalter, Reisebüro, Faktorenanalyse

# PROHLÁŠENÍ

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Disertační práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací se školitelem disertační práce a ostatními odborníky v oboru.

V Liberci, 23. března 2012

# PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla poděkovat zejména vedoucí mé disertační práce doc. Ing. Jozefině Simové, Ph.D. za trpělivost, cenné připomínky a četné odborné rady, poskytované bez jakéhokoliv ohledu na konzultační hodiny, kterými přispěla k vypracování disertační práce. Dále děkuji partnerovi a rodičům za podporu a tvorbu potřebného zázemí v průběhu celého doktorského studia.

# OBSAH

<i>Anotace</i> .....	2
<i>Prohlášení</i> .....	6
<i>Obsah</i> .....	8
<i>Seznam používaných symbolů a zkratk</i> .....	10
<i>Seznam tabulek</i> .....	11
<i>Seznam obrázků</i> .....	12
<i>Úvod</i> .....	14
<b>1. Koncept a cíle práce</b> .....	17
1.1 Cíle práce.....	18
1.2 Konceptní rámec.....	18
1.3 Hypotézy .....	21
<b>2. Hodnota zákazníka</b> .....	22
2.1 Kvalita jako předchůdce hodnoty pro zákazníka .....	24
2.1.1 Vymezení kvality a její dimenze .....	24
2.1.2 Model SERVQUAL .....	26
2.2 Vymezení hodnoty pro zákazníka .....	31
2.3 Dimenze hodnoty pro zákazníka .....	33
2.4 Modely hodnoty pro zákazníka .....	35
2.4.1 Modely založené na poměru zisk-náklady .....	35
2.4.2 Modely složek hodnoty.....	36
2.4.3 Modely založené na teorii prostředek-cíl („means-end theory“). .....	37
2.4.4 Kombinované modely.....	39
2.5 Spokojenost zákazníka jako důsledek hodnoty .....	41
2.5.1 Vymezení spokojenosti zákazníka .....	41
2.5.2 Modely spokojenosti zákazníka .....	42
2.5.2.1 Diskonfirmační model .....	43
2.5.2.2 Jiné modely spokojenosti zákazníka .....	46
2.6 Vztah mezi koncepty kvality, hodnoty a spokojenosti.....	50
2.6.1 Vztah kvality služeb a spokojenosti zákazníka .....	50
2.6.2 Vztah kvality služeb a hodnoty pro zákazníka .....	52
2.6.3 Vztah spokojenosti a hodnoty pro zákazníka .....	53
<b>3. Současný stav řešené problematiky v cestovním ruchu</b> .....	57
3.1 Specifika služeb .....	58
3.2 Trh cestovního ruchu .....	61
3.2.1 Poptávka v cestovním ruchu .....	62
3.2.2 Nabídka v cestovním ruchu.....	65
3.2.3 Role zprostředkovatelů .....	67
3.3 Vývojové trendy v cestovním ruchu .....	70
3.4 Institucionální řízení kvality v cestovním ruchu.....	77



<b>4. Metodologie .....</b>	<b>79</b>
4.1 Proces výzkumu .....	81
4.2 Koncepce dotazníku .....	83
4.3 Reliabilita a validita dat.....	86
4.4 Metody analýzy dat.....	87
<b>5. Hlavní výsledky výzkumu .....</b>	<b>89</b>
5.1 Charakteristika respondentů.....	91
5.2 Analýza chování zákazníků v oblasti nákupu dovolených .....	94
5.2.1 Frekvence dovolených .....	95
5.2.2 Způsob získávání informací o dovolené .....	96
5.2.3 Způsob organizace dovolené.....	99
5.2.4 Způsob rezervace dovolené.....	102
5.2.5 Role cestovních kanceláří a agentur při koupi dovolené .....	104
5.2.6 Důležitost atributů při výběru CK/CA.....	108
5.2.7 Shrnutí kapitoly .....	116
5.3 Analýza hodnoty pro zákazníka .....	120
5.4 Analýza spokojenosti zákazníka .....	127
5.4.1 Jednodimenzionální koncept spokojenosti.....	127
5.4.2 Diskonfirmační model spokojenosti .....	128
5.4.3 Model důležitosti atributů .....	129
5.5 Analýza loajality.....	134
<b>Závěr.....</b>	<b>139</b>
<b>Soupis bibliografických citací .....</b>	<b>148</b>
<b>Příloha A: dotazník .....</b>	<b>155</b>
<b>Příloha B: záznamový arch .....</b>	<b>160</b>
<b>Příloha C: testy shody průměrů: nákupní chování .....</b>	<b>162</b>
<b>Příloha D: faktorová analýza: důležitost atributů.....</b>	<b>173</b>
<b>Příloha E: testy shody průměrů: hodnocení atributů.....</b>	<b>177</b>
<b>Příloha F: faktorová analýza: hodnota pro zákazníka.....</b>	<b>180</b>
<b>Příloha G: testy shody průměrů: projevy (ne)loajálního chování.....</b>	<b>186</b>

# SEZNAM POUŽÍVANÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

angl.	anglicky
ANOVA	analysis of variance (jednofaktorová analýza rozptylu)
CA	cestovní agentura
CER	cestovní ruch
CK	cestovní kancelář
CRM	customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EC	European Commision (Evropská komise)
EF TUL	Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
EU	Evropská unie
FA	faktorová analýza
HV	hladina významnosti
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
kap.	kapitola
KMO	Kaiser-Meyer-Olkinova míra
LSD	least significant difference (nejmenší významný rozdíl)
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MOT	moments of truth (okamžiky pravdy)
obr.	obrázek
obyv.	obyvatelé
směr.	směrodatná
SOCR	Svaz obchodu a cestovního ruchu
SŠ	střední škola
tab.	tabulka
UNWTO	United Nation's World Tourism Organisation (Světová organizace cestovního ruchu)
vl.	vlastní
VŠ	vysoká škola
ZŠ	základní škola

# SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1: Definice hodnoty pro zákazníka.....	21
Tab. 2.2: Dimenze hodnoty pro zákazníka.....	34
Tab. 2.3: Silné a slabé stránky modelů spokojenosti zákazníka.....	49
Tab. 2.4: Porovnání hodnoty pro zákazníka a spokojenosti zákazníka.....	54
Tab. 2.5: Informace získané orientací na hodnotu a na spokojenost zákazníka.....	56
Tab. 3.1: Definice turismu z hlediska nabídky.....	66
Tab. 5.1: Výsledky testů - frekvence dovolených .....	95
Tab. 5.2: Výsledky testů - intenzita využití informačních zdrojů o dovolené.....	97
Tab. 5.3 : Přehled výsledků statistického testování - intenzita využití zdrojů informací.....	98
Tab. 5.4: Výsledky testů - intenzita využití způsobů organizace dovolené.....	100
Tab. 5.5: Přehled výsledků statistického testování - intenzita využití způsobů organizace dovolené.....	101
Tab. 5.6: Výsledky testů - intenzita využití způsobů rezervace dovolené.....	103
Tab. 5.7: Přehled výsledků statistického testování - intenzita využití způsobů rezervace .....	104
Tab. 5.8: Faktory ovlivňující výběr CK/CA.....	108
Tab. 5.9: Výsledky testů - důležitost atributů ovlivňujících výběr CK/CA.....	109
Tab. 5.10: Pořadí důležitosti faktorů pro respondenty s nízkým a vysokým příjmem	110
Tab. 5.11: Výsledky faktorové analýzy pro důležitost atributů.....	111
Tab. 5.12: Analýza matice varimax.....	112
Tab. 5.13: Výsledky faktorové analýzy pro důležitost atributů (nízký příjem).....	113
Tab. 5.14: Analýza matice varimax (nízký příjem).....	114
Tab. 5.15: Výsledky faktorové analýzy pro důležitost atributů (vysoký příjem).....	115
Tab. 5.16: Analýza matice varimax (vysoký příjem).....	115
Tab. 5.17: Hodnocení atributů.....	120
Tab. 5.18: Výsledky testů - hodnocení atributů.....	121
Tab. 5.19: Výsledky faktorové analýzy pro atributy hodnoty pro zákazníka.....	123
Tab. 5.20: Matice analýzy varimax.....	124
Tab. 5.21: Splnění očekávání a celková spokojenost.....	128
Tab. 5.22: Hodnoty důležitosti a vnímaného výkonu.....	130
Tab. 5.23: Výsledky testů - projevy (ne)loajálního chování.....	135
Tab. 5.24: Výsledky testů - projevy loajality v návaznosti na spokojenost zákazníka	136

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.1: Koncepční rámec práce.....	19
Obr. 1.2: Formulace hypotéz.....	21
Obr. 2.1: Schématické znázornění struktury druhé kapitoly.....	23
Obr. 2.2: Model SERVQUAL.....	27
Obr. 2.3: Vnímaná hodnota zákazníkem.....	35
Obr. 2.4: Kanův model hodnoty pro zákazníka.....	36
Obr. 2.5: Model hierarchie hodnoty pro zákazníka.....	38
Obr. 2.6: Model hodnoty pro zákazníka a jejího vlivu na spokojenost a loajalitu zákazníka.....	39
Obr. 2.7: Diskonfirmační model.....	43
Obr. 2.8: Diskonfirmační proces.....	43
Obr. 2.9: Vztah mezi kvalitou služeb, hodnotou a spokojeností zákazníka.....	50
Obr. 2.10: Vnímaná hodnota v procesu volby služby.....	52
Obr. 3.1: Schématická struktura třetí kapitoly.....	57
Obr. 3.2: Systém cestovního ruchu.....	61
Obr. 3.3: Klasifikace mezinárodních cestujících.....	64
Obr. 3.4: Turistická nabídka versus poptávka - tvorba virtuálních podniků.....	66
Obr. 3.5: Hodnotový řetězec v cestovním ruchu.....	66
Obr. 3.6: Počet mezinárodních příjezdů.....	70
Obr. 3.7: Vývoj mezinárodních příjezdů a příjmů z mezinárodního CER .....	71
Obr. 3.8: Výjezdový cestovní ruch českých rezidentů v letech 2003 - 2010.....	72
Obr. 3.9: Průměrné výdaje českých rezidentů na 1 cestu do zahraničí.....	72
Obr. 3.10: Průměrné výdaje českých rezidentů na 1 den cesty do zahraničí.....	73
Obr. 3.11: Průměrný počet přenocování českých rezidentů na 1 cestě do zahraničí.....	74
Obr. 3.12: Počet cestovních kanceláří v ČR v letech 2004 - 2011.....	76
Obr. 4.1: Proces výzkumu.....	80
Obr. 5.1: Schématické členění páté kapitoly.....	90
Obr. 5.2: Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	91
Obr. 5.3: Rozdělení respondentů podle věku.....	91
Obr. 5.4: Rozdělení respondentů podle vzdělání.....	91
Obr. 5.5: Rozdělení respondentů podle příjmu domácnosti.....	92

Obr. 5.6: Rozdělení respondentů podle velikosti místa bydliště.....	93
Obr. 5.7: Frekvence dovolených.....	95
Obr. 5.8: Zdroje získávání informací o dovolené a intenzita jejich využití.....	96
Obr. 5.9: Způsob organizace dovolené.....	99
Obr. 5.10: Intenzita využití způsobů rezervace dovolené.....	102
Obr. 5.11: Rozlišení CK/CA při nákupu zájezdu.....	104
Obr. 5.12: CK/CA, s kterou by respondenti chtěli jet na dovolenou.....	105
Obr. 5.13: CK/CA, s kterou respondenti strávili poslední dovolenou.....	106
Obr. 5.14: Porovnání CK a CA.....	107
Obr. 5.15: Faktory ovlivňující zákazníka při výběru CK/CA.....	118
Obr. 5.16: Dimenze hodnoty pro zákazníka.....	125
Obr. 5.17: Celková spokojenost s dovolenou.....	127
Obr. 5.18: Kvadrantová analýza.....	131
Obr. 5.19: Schéma spokojenosti zákazníka.....	132
Obr. 5.20: Projevy (ne)loajálního chování.....	134
Obr. 5.21: (Ne)loajalita jako důsledek (ne)spokojenosti zákazníka.....	137
Obr. 6.1: Model hodnoty pro zákazníka cestovních kanceláří a agentur.....	140
Obr. 6.2: Dimenze hodnoty pro zákazníka.....	143

# ÚVOD

Cestovní ruch je v regionálním i globálním měřítku významným odvětvím ekonomiky každého státu. Názorně to dokazují fakta (UNWTO, 2011): od začátku padesátých let vzrostl objem světového turismu<sup>1</sup> měřený počtem mezinárodních příjezdů téměř čtyřicetkrát z 25 milionů (v roce 1950) na 940 milionů mezinárodních příjezdů v roce 2010. Příjmy z mezinárodního cestovního ruchu dosáhly v roce 2010 přes 919 miliard USD. V celosvětovém měřítku sektor cestovního ruchu v současné době čítá přímo i nepřímo 23,8 mil. pracovních míst, což v přepočtu činí 11,8 % celkové zaměstnanosti. Na tomto místě je třeba podotknout, že do cestovního ruchu se řadí nejen cestovní kanceláře (CK) a agentury (CA), ale i celá řada dalších firem, které v sektoru služeb a cestovního ruchu působí (hotely, restaurace, firmy nabízející možnosti sportovního, kulturního a společenského vyžití a další). I přes dlouhodobé rostoucí tendence v oblasti tržeb se cestovní ruch v současné době potýká s celou řadou problémů způsobených ekonomickou krizí. Tyto trendy jsou patrné i v České republice (ČR), jak v příjezdovém, tak i ve výjezdovém cestovním ruchu. V posledních letech znatelně poklesl počet návštěvníků, doba jejich pobytu i výše jejich výdajů. Navzdory klesajícímu počtu výjezdů českých občanů i výdajů na jednu cestu však počet cestovních kanceláří v ČR roste. Otázkou proto zůstává, jak dlouho si zachovají svoji konkurenceschopnost, neboť stále více zákazníků si organizuje svoji dovolenou samostatně, a to především díky rozvoji informačních technologií a globálních rezervačních systémů. V dnešní době jsou zákazníci náročnější, nabídka konkurence roste a ukazuje se, že kvalita nebo inovace produktů už nemůže být jediným zdrojem konkurenceschopnosti podniku. Zákazníci potřebují získat nějakou hodnotu, za kterou jsou ochotni zaplatit, proto je stěžejním tématem této práce hodnota pro zákazníka (Simová, 2011).

Hodnotu zákazníka lze definovat dvěma různými způsoby. První přístup pohlíží na hodnotu jako hodnotu pro zákazníka, tj. jedná se o čistý přínos, který zákazník získá při nákupu a užívání produktu či služby. Druhý přístup se zaměřuje na hodnotu zákazníků pro podnik ve smyslu čistého přínosu zákazníka, tedy co podnik získá tím, že daného zákazníka obsluhuje. Obě hodnoty spolu úzce souvisejí a jedna podmiňuje druhou,

---

<sup>1</sup> Podle Nového akademického slovníku cizích slov (Academia, 2005) jsou termíny „turismus“ a „cestovní ruch“ významově totožné.

nicméně tato disertační práce se zaměřuje na první pojetí, tj. hodnotu pro zákazníka<sup>2</sup>, která ho motivuje ke koupi, ovlivňuje míru jeho loajality vůči podniku a je tak současně i základem pro vytváření konkurenční výhody. Klíčovým tématem všech dosavadních výzkumů v této oblasti bylo identifikování dimenzí, které hodnotu pro zákazníka tvoří. Nicméně žádný z nich se nezaměřoval na zákazníky CK a CA.

Někdo by si mohl klást otázku, zda by se podniky neměly spíše zaměřit na spokojenost zákazníků. Odpověď na tuto otázku není jednoznačná, neboť koncepty spokojenosti a hodnoty pro zákazníka spolu úzce souvisejí, avšak v literatuře převládá názor, že spokojenost zákazníka je konsekvencí poskytované hodnoty pro zákazníka. Z tohoto důvodu by měla být primární pozornost zaměřena právě na hodnotu. Stejně tak jako v konceptu spokojenosti, tak v i v konceptu hodnoty pro zákazníka hraje významnou roli mezi dimenzemi aspekt kvality, proto je i předmětem výzkumu této práce posouzení významu kvality v rámci konceptu hodnoty pro zákazníka.

Identifikace a vytvoření hodnoty pro zákazníka je považováno za ústřední předpoklad pro dlouhodobý úspěch firmy (Graf, Maas, 2008). Tato situace je obzvlášť patrná v odvětví služeb, jakým je cestovní ruch. Podle Jonsson a Klefsjö (2006) existuje minimálně pět faktorů, které popisují a ovlivňují odvětví cestovního ruchu:

- V cestovním ruchu dominují služby, tzn. že ke spotřebě dochází během interakce s dodavateli takových služeb.
- Poptávka v cestovním ruchu je významně ovlivněna sezónními výkyvy. Důsledkem toho je mnoho zaměstnanců najímáno jen na krátké období.
- Odvětví turismu se skládá ze soukromých podniků a z veřejných organizací, což má za následek, že v odvětví existují dva systémy s rozdílnými požadavky, pravidly a formami řízení.
- Odvětví turismu je roztržštěné, skládá se z mnoha malých podniků působících v různých oblastech podnikání - ubytování, doprava, stravování a volný čas.
- Cestovní ruch je tvořen jednotlivými elementy prožitými v průběhu času a jen málokdy se stane, že jednotlivec má kontrolu nad všemi komponenty.

---

<sup>2</sup> I když jsou v anglicky psané literatuře označovány oba významy hodnoty jako *customer value*, je v práci z důvodu rozlišení významů používán pro hodnotu poskytovanou zákazníkům výraz „hodnota pro zákazníka“.

Zejména v návaznosti na poslední bod je třeba z pohledu individuální poptávky podotknout, že zákazník využije některé služby (produkty), které jsou nabízeny různými subjekty v oblasti nabídky cestovního ruchu, ale celkově vnímá služby jako integrovaný výkon. Tomuto pocitu zákazníka velmi napomáhá situace, když si služby zakoupí jako jeden „balíček“ u zprostředkovatelů cest, tj. cestovních kanceláří a agentur. Kromě toho je zážitek ze spotřeby produktů cestovního ruchu dynamický a vyznačuje se vysokou mírou subjektivnosti.

V souvislosti s výše uvedenými skutečnostmi je pro podniky cestovního ruchu podstatné znát hodnotu pro zákazníka a vědět, jaké atributy ji tvoří. **Cílem práce** tedy je na základě sekundárního i primárního výzkumu **navrhnout model hodnoty pro zákazníka zohledňující specifika cestovního ruchu v ČR, a to se zaměřením na zákazníky cestovních kanceláří a agentur** jakožto klíčových subjektů propojujících nabídku s poptávkou. Účelem práce je rozšířit akademickou literaturu o koncept hodnoty pro zákazníka v oblasti cestovního ruchu a dále poskytnout podnikům (jmenovitě cestovním kancelářím a agenturám) podnět pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

První kapitola práce představuje koncepční rámec a cíle práce. Při stanovení rámce autorka vycházela z provedených výzkumů v oblasti hodnoty pro zákazníka. Druhá část se zabývá literární rešerší, která zahrnuje jak samotný koncept hodnoty pro zákazníka, tak i koncepty kvality a spokojenosti, které s hodnotou úzce souvisí. V závěru druhé části je provedena komparace těchto tří konceptů. Třetí kapitola se zabývá odvětvím cestovního ruchu, které je zde představeno jako systém několika elementů. Zvláštní pozornost je věnována cestovním kancelářím a agenturám a zákazníkům, které využívají jejich služeb, neboť tyto subjekty jsou předmětem disertační práce. Ve čtvrté kapitole je popsána metodologie, tj. jaké metody a postupy byly využity pro sběr, zpracování a analýzu dat. Pátá kapitola je stěžejní částí této práce a obsahuje hlavní výsledky výzkumného šetření. V závěru je na základě teoretických východisek a provedených analýz navržen a popsán model hodnoty pro zákazníka.



# 1. KONCEPT A CÍLE PRÁCE

Práce se zabývá problematikou hodnoty zákazníka v oblasti služeb cestovního ruchu. Sektor služeb v ČR prošel od devadesátých let minulého století výraznými změnami. Vývoj trhu zvýšil intenzitu a růst konkurence a významně ovlivnil způsob podnikání v daném sektoru. Změny a trendy na trhu služeb se výrazně promítají i do chování zákazníků. Zákazníci jsou náročnější, mobilnější, vybíravější a velice snadno a rychle se orientují v nabídce trhu. Životní styl, preference a potřeby zákazníků se v posledních letech výrazně změnil. Pro firmy působící v oblasti služeb se stává stále těžší nejenom získávat nové zákazníky, ale především si udržet ty stávající. Základním a rozhodujícím faktorem pro udržení zákazníka je jeho spokojenost, která je určována hodnotou pro zákazníka a která do značné míry rozhoduje o úspěchu firmy.

Hlavním důvodem pro zkoumání hodnoty zákazníka je skutečnost, že hodnota pro zákazníka v souvislosti s jeho spokojeností má dopad na finanční výsledky firmy. Organizace očekávají od svých klientů opakované nakupování a předpokládají příliv nových zákazníků, což přináší zvýšení prodeje a zisku a v důsledku toho i růst tržního podílu a konkurenční pozice. Bylo prokázáno, že pro firmy je ekonomicky výhodnější udržet si stávající zákazníky, než-li získávat nové, protože firma tím ušetří marketingové náklady spojené s akvizicí nových zákazníků. Hodnota pro zákazníka úzce souvisí s dalšími koncepty jako je spokojenost či loajalita zákazníka, které významně zvyšují konkurenční výhodu a konkurenceschopnost firmy. Otázkou zůstává, co tvoří, resp. určuje hodnotu pro zákazníka, jak definovat a nastavit její dimenze, aby byla co největší u nejvyššího počtu zákazníků (Simová, 2011).

Předmětem zkoumání této práce jsou zákazníci cestovních kanceláří a agentur. Obsahové zaměření provedeného výzkumu vychází z koncepčního rámce, který byl vytvořen na základě literární rešerše a realizovaného výzkumu v oblasti služeb cestovního ruchu, který byl uskutečněn v roce 2009 - 2010 v rámci vysokoškolského specifického výzkumu na katedře marketingu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci (EF TUL).

## ***1.1 Cíle práce***

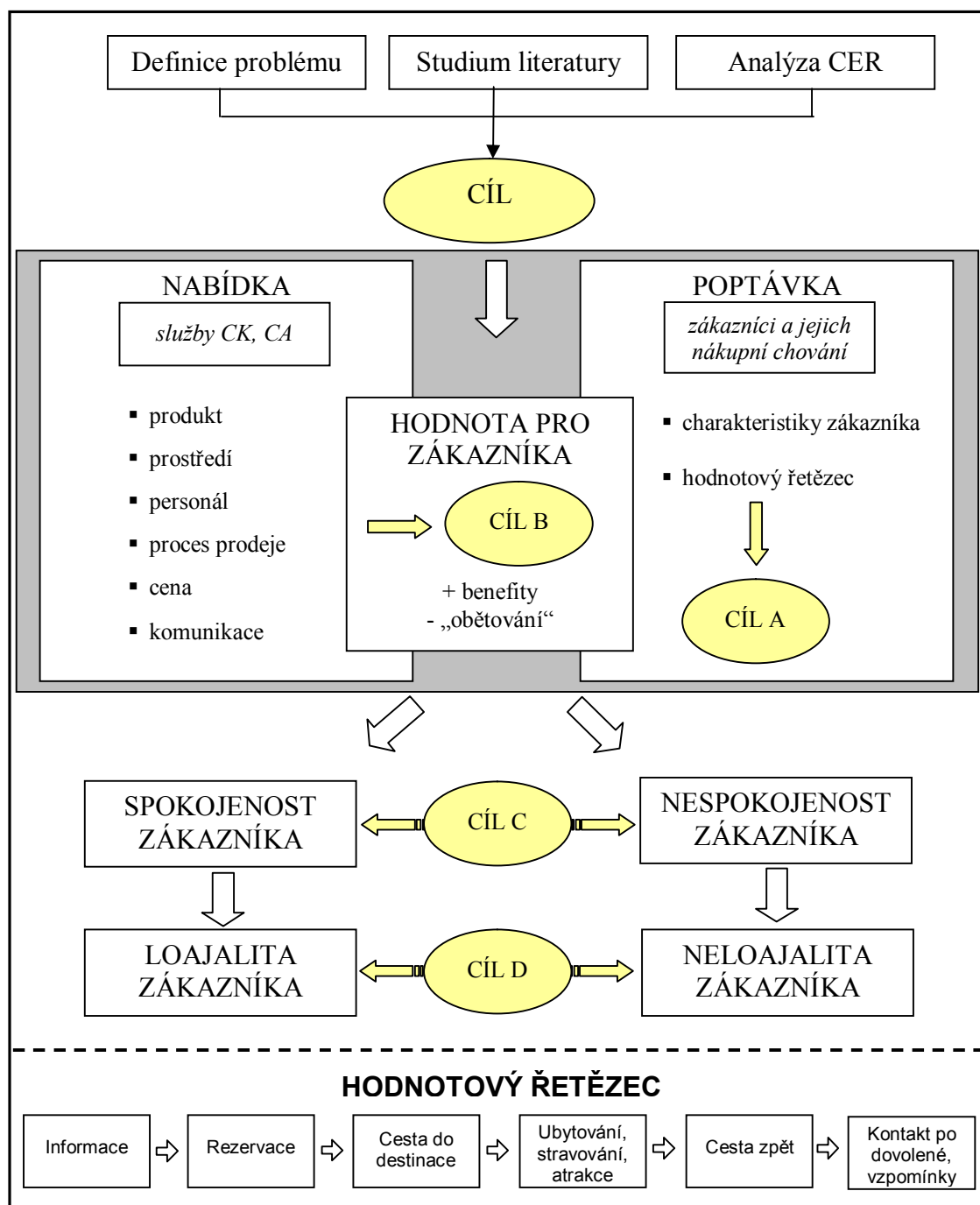
Hlavním cílem práce je **navrhnout model hodnoty pro zákazníka zohledňující specifika podniků cestovního ruchu v ČR, a to se zaměřením cestovní kanceláře a agentury**. Na rozdíl od zahraničí, kde byla provedena celá řada výzkumů zaměřených na identifikování atributů hodnoty pro zákazníka v různých oblastech podnikání, v ČR je tomuto konceptu v oblasti služeb věnována jen malá pozornost.

K dosažení celého záměru práce je hlavní cíl dekomponován na následující dílčí cíle:

- A: Zjištění odlišností v oblasti nákupního chování dle charakteristik zákazníka
- B: Identifikace dimenzí hodnoty pro zákazníka
- C: Určení silných a slabých míst v oblasti spokojenosti zákazníků
- D: Zjištění loajality zákazníků cestovních kanceláří a agentur

## ***1.2 Konceptní rámec***

Koncepce práce vychází z různých teoretických modelů hodnoty pro zákazníka a jejich kritického zhodnocení. Základem práce je konceptní rámec, který je uveden na obrázku 1.1.



**Obr. 1.1: Konceptní rámec práce (vlastní zpracování)**

Koncepční rámec práce vychází z trhu cestovního ruchu, na kterém se setkává nabídka s poptávkou. Nabídku tvoří různé organizace cestovního ruchu (CER) jako jsou např. ubytovací a stravovací zařízení, dopravní společnosti či destinace. Souhrnně tuto nabídku představují zákazníkům ve formě zájezdů cestovní kanceláře (CK) a agentury (CA), na které je soustředěna pozornost této práce. Na základě předběžného výzkumu (formou exploračních rozhovorů) a teoretických poznatků byly vymezeny dimenze nabídky služeb, a to produkt, prostředí, personál, proces prodeje, cena a komunikace.

Poptávka (v pravé části obr. 1.1) je tvořena zákazníky. Každý zákazník má určitá očekávání a potřeby. Jeho vnímání poskytnuté služby je čistě individuální a je mj. ovlivněno jeho charakteristikami. Specifikem při vnímání služeb CK/CA je fakt, že jsou zákazníkem posuzovány spíše jako celek, v rámci tzv. hodnotového řetězce (spodní část obr. 1.1). To má za následek, že pokud zákazník např. dostal špatné ubytování, ale ostatní služby byly poskytnuty na výborné úrovni, ovlivní to jeho celkové hodnocení dovolené<sup>3</sup>.

Hodnota pro zákazníka hraje ústřední roli v konceptu této práce. Obecně je definována jako rozdíl mezi tím, co zákazník získal, a tím, co pro to musel obětovat. Otázkou zůstává, co tvoří hodnotu pro zákazníka, na co by se měly CK/CA soustředit, aby byl zákazník ochoten za jejich služby zaplatit.

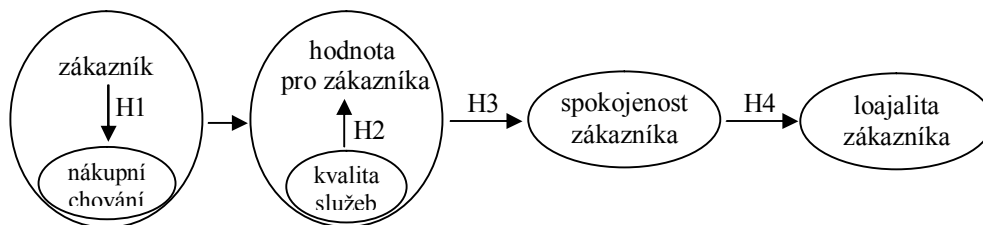
Poskytnou-li CK/CA zákazníkovi to, co očekává, bude mít dobré zážitky z realizované dovolené i z dobře vynaložených peněz. Jinými slovy bude spokojen, což může ovlivnit jeho kupní chování v tom smyslu, že svoji další dovolenou opět koupí u stejné CK/CA nebo že se o své zkušenosti podělí i s někým jiným (tj. bude loajální). Pokud však spokojen nebude, nelze očekávat jeho loajalitu, ba naopak. Díky tomu, že svoji nespokojenost může projevovat před jinými současnými či potenciálními zákazníky, negativní efekt se může ještě znásobit. V konečném výsledku má (ne)loajalita zákazníků vliv na ziskovost podniků a na jejich konkurenceschopnost.

---

<sup>3</sup> V celé práci jsou produkty CK/CA označovány z pohledu zákazníka, tj. je užíván výraz „dovolená“ a myslí se tím zájezdy, které trvají tři a více dnů.

## 1.3 Hypotézy

Na základě koncepčního rámce a cílů disertační práce byly formulovány čtyři hypotézy, které jsou schématicky zachyceny na obr. 1.2 a jejichž platnost má práce ověřit.



Pozn.: H1 = hypotéza 1, H2 = hypotéza 2, H3 = hypotéza 3, H4 = hypotéza 4

**Obr. 1.2: Formulace hypotéz (vlastní zpracování)**

Vzhledem k tomu, že nulové hypotézy bývají formulovány jako výroky, které konstatují, že něco je stejné, neliší se, nezávisí, jsou zde uvedeny pouze alternativní hypotézy.

### Hypotéza 1:

*H<sub>1</sub>: Zákazníkovo nákupní chování (tj. jak často jezdí na dovolenou, jakým způsobem hledá informace, provádí rezervace) je ovlivněno jeho charakteristikami jako je pohlaví, věk, vzdělání, příjem a místo bydliště podle počtu obyvatel.*

### Hypotéza 2:

*H<sub>1</sub>: Kvalita služeb je nejdůležitější dimenzí hodnoty pro zákazníka.*

### Hypotéza 3:

*H<sub>1</sub>: Spokojenost zákazníka je následkem pozitivního hodnocení atributů hodnoty pro zákazníka.*

### Hypotéza 4:

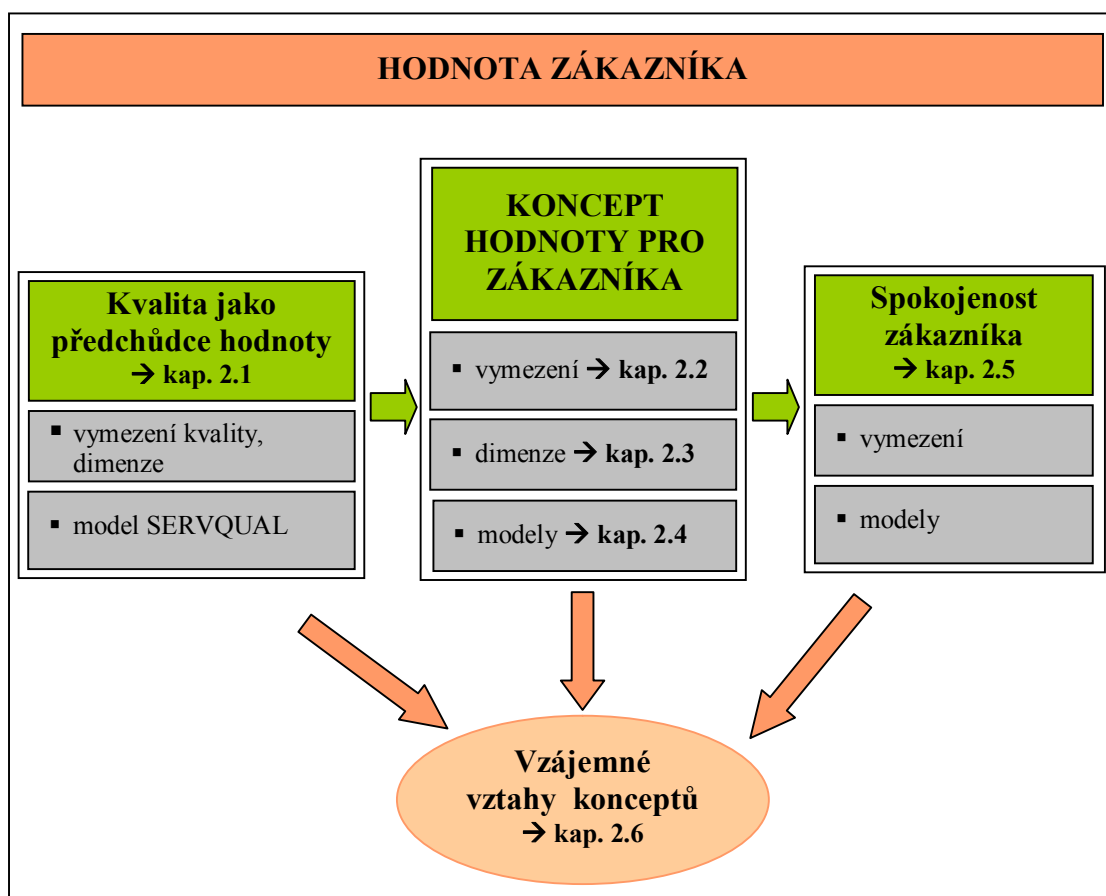
*H<sub>1</sub>: Loajalita zákazníka měřená prostřednictvím ochoty doporučit a uskutečnit opakovaný nákup rezultuje ze spokojenosti zákazníka.*

## 2. HODNOTA ZÁKAZNÍKA

Hodnotu zákazníka (angl. *customer value*) lze vymezit dvěma různými pojetími. Zprvé lze hovořit o hodnotě pro zákazníky, která jim je poskytnuta při uspokojení jejich potřeb, tj. jedná se o čistý přínos, který zákazník získá při nákupu a užívání produktu či služby. Woodruff (1997) nazývá toto pojetí tvorba hodnoty (angl. *value creation*). Obsahově je tento význam spojen s otázkami, co tvoří hodnotu pro zákazníka a proč, jak se hodnota pro zákazníka mění a jaké jsou úrovně spokojenosti a stupně loajality. Druhým pojetím je hodnota zákazníků pro podnik ve smyslu čistého přínosu zákazníka pro podnik, tedy co podnik získá tím, že daného zákazníka obsluhuje. Dle Woodruffa (1997) se jedná o tzv. vlastněnou hodnotu (angl. *value appropriation*), tedy pohled prodávajícího. Tento význam zahrnuje identifikování zákazníků, kteří mají na daném trhu nejziskovější potenciál, a vytváření modelů, které by určily tzv. celoživotní hodnotu zákazníků pro firmu (angl. *customer lifetime value*) (Rust, Lemon, Zeithaml, 2004). V německé literatuře jsou tyto dva směry snadněji rozlišitelné, neboť hodnota pro zákazníka je označována jako „*Kundenwert*“ a hodnota zákazníků pro podnik jako „*Wert der Kunden*“ (Belz, Bieger, 2006). Obě hodnoty spolu úzce souvisejí a jedna podmiňuje druhou, avšak tato práce se zaměřuje na první pojetí, tj. na poskytování hodnoty zákazníkům, neboť to ovlivňuje chování zákazníků, hlavně míru jejich setrvání u podniku (délku vztahů), motivuje je ke koupi a opakovaným nákupům, ovlivňuje jejich postoje, vnímání a pozitivní reference o podniku. Zároveň je poskytovaná hodnota základem vytváření konkurenční výhody a tím posilování konkurenční pozice firem na trhu, což vede k vyšší ziskovosti zákazníků pro podnik neboli k vyšší hodnotě zákazníků. V dalších částech práce je proto hodnota ve smyslu toho, co zákazník získává, označována jako „hodnota pro zákazníka“.

Hodnota pro zákazníka nabývá na významu v posledních 20 letech. Ještě předtím, než se vědci zaměřili na hodnotu pro zákazníka, byla jejich pozornost zaměřena na koncepty jako kvalita nebo spokojenost zákazníka. Z výzkumu ohledně kvality lze usoudit, že koncept vnímané kvality je jedním z „předchůdců“ hodnoty pro zákazníka a kvalita jako taková je jednou ze složek mnohostranného konceptu hodnoty (Ulaga, Eggert, 2006). Další studie (Lam et al., 2004; Spiteri, Dion, 2004) prokázaly, že hodnota pro zákazníka je výchozím předpokladem spokojenosti zákazníka.

Strukturu druhé kapitoly zachycuje obr. 2.1.



**Obr. 2.1:** Schématické znázornění struktury druhé kapitoly (vlastní zpracování)

Koncept kvality je považován za předchůdce hodnoty pro zákazníka, proto je jí věnována kap. 2.1, ve které je kvalita definována. Zvláštní důraz je kladen na představení nejpoužívanějšího modelu kvality služeb SERVQUAL. Následné kapitoly 2.2 až 2.4 zaměřené na hodnotu pro zákazníka uvádí a porovnávají nejpoužívanější definice, atributy hodnoty pro zákazníka a kategorie modelů včetně uvedení několika příkladů. Konsekvencí hodnoty pro zákazníka je jeho spokojenost, proto kap. 2.5 stručně představuje koncept spokojenosti včetně uvedení nejvýznamnějších modelů. Shrnutím teoretických východisek je kap. 2.6, ve které jsou porovnány vzájemné vztahy tří konceptů - kvality služeb, hodnoty pro zákazníka a spokojenosti zákazníka.

## ***2.1 Kvalita jako předchůdce hodnoty pro zákazníka***

Podstatný výzkum v oblasti kvality byl proveden v posledních 30 letech. Literatura publikovaná v 70. a 80. letech poskytla jasné porozumění kvalitě služeb a jejímu měření. Vědci jako Bateson, Shostack, Chase a Lovelock vyjádřili nehmamatelnou charakteristiku služeb. Carman, Langeard, Gronroos a Lehtinen se zabývali další vlastností služeb, která činí definici a měření kvality služeb obtížnější - jejich současnou produkcí a spotřebou. V souvislosti s další vlastností služeb - heterogenitou - Zeithaml et al. (2005) konstatovali, že heterogenita služeb zapříčiňuje nestejnou konzistenci poskytnutí služby, a proto ovlivňuje i hodnocení její kvality.

Výzkum v oblasti kvality služeb by se dal dle Peréze et al. (2007) rozdělit do pěti proudů:

- První zahrnuje studie konceptu a povahy kvality služeb. Přestože neexistuje všeobecná shoda o povaze nebo obsahu dimenzí kvality služeb, většina autorů se shoduje na tom, že kvalita služeb je vícedimenzionální koncept.
- Druhý směr se zaměřuje na strategické konsekvence kvality. Bylo dokázáno, že zlepšení kvality má měřitelný efekt na udržení zákazníka, tržní podíl a ziskovost.
- Třetí proud se zabývá měřením kvality služeb. V tomto ohledu bylo vyvinuto několik modelů, z nichž nejčastější využití našel model SERVQUAL.
- Čtvrtý výzkumný směr analyzuje možnosti zlepšení kvality služeb.
- Pátá oblast zkoumá efekty kvality služeb na chování spotřebitele, tj. vztah mezi kvalitou služeb a zlepšením ziskovosti.

Ve smyslu prvního výzkumného směru tedy následující kapitola vymezuje kvalitu a uvádí její dimenze.

### **2.1.1 Vymezení kvality a její dimenze**

Definice kvality se může lišit od člověka k člověku a od situace k situaci. Kritickým okamžikem pro definici kvality služeb je interakce „one-to-one“, která nastává mezi spotřebitelem a poskytovatelem. Protože je většina služeb vytvořena a poskytnuta v jednom okamžiku, musí být tyto tzv. „moments of truth“ (okamžiky pravdy) dobře řízeny.



Existuje mnoho definic a implikací konceptu kvality. Kvalita **služby** je podle Benetta (Seaton, Benett, 1996, s. 445) „...*minimální úroveň služby, kterou se organizace rozhodne nabízet s cílem uspokojení potřeb svých klientů*“. Zároveň je kvalita stupněm konzistence, kterou může organizace udržet při poskytování této předem určené úrovně služby. Znamená to, že kvalita je dána zejména charakterem cílové skupiny z hlediska očekávání, preference a subjektivního vnímání a že udržení konzistentní kvality závisí v turismu zejména na pracovnících - na lidském faktoru (Belz, Bieger, 2006).

United Nation's World Tourism Organisation<sup>4</sup> (UNWTO, 2003) jako jedna z nejdůležitějších mezinárodních organizací, které vytváří povědomí o kvalitě mezi soukromými a veřejnými turistickými organizacemi, definuje kvalitu jako „*výsledek procesu, který implikuje uspokojení všech obvyklých potřeb, požadavků a očekávání zákazníka, a to za přijatelnou cenu, v souladu se vzájemně přijatými podmínkami a základními determinanty kvality jako je bezpečí a jistota, hygiena, dostupnost, transparentnost, autenticita, harmonie turistických aktivit s lidským a přírodním prostředím*“. Těchto šest uvedených aspektů uvádí UNWTO a dále je rozvádí jako šest základních standardů kvality.

I přes výše uvedené skutečnosti, se v odborné literatuře většina vědců shoduje na tom, že kvalitu služeb lze definovat jako porovnání očekávání zákazníků s jejich vnímáním skutečně poskytnutého výkonu.

V literatuře existuje několik názorů na to, kolik a jaké by měly být **dimenze kvality** a jakým způsobem ji měřit, přičemž lze identifikovat dva přístupy ke konceptu kvality: evropský a severoamerický.

Evropský pohled na kvalitu služeb pochází ze severní Evropy a jeho zástupci jsou vědci jako Grönross (1993) nebo U. Lehtinen a J. Lehtinen (1991). Ti definovali kvalitu v rámci:

- fyzické kvality (hmatatelné aspekty služeb);
- kvality interakce (interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb) a

---

<sup>4</sup> Světová organizace cestovního ruchu

- kvality společnosti (image přisuzovaný poskytovateli služeb současnými a potencionálními zákazníky).

U. Lehtinen a J. Lehtinen (1991) definovali kvalitu služeb navíc i v rámci „procesní kvality“ (hodnocená zákazníkem v průběhu služby) a „výsledné kvality“ (hodnocená zákazníkem po poskytnutí služby).

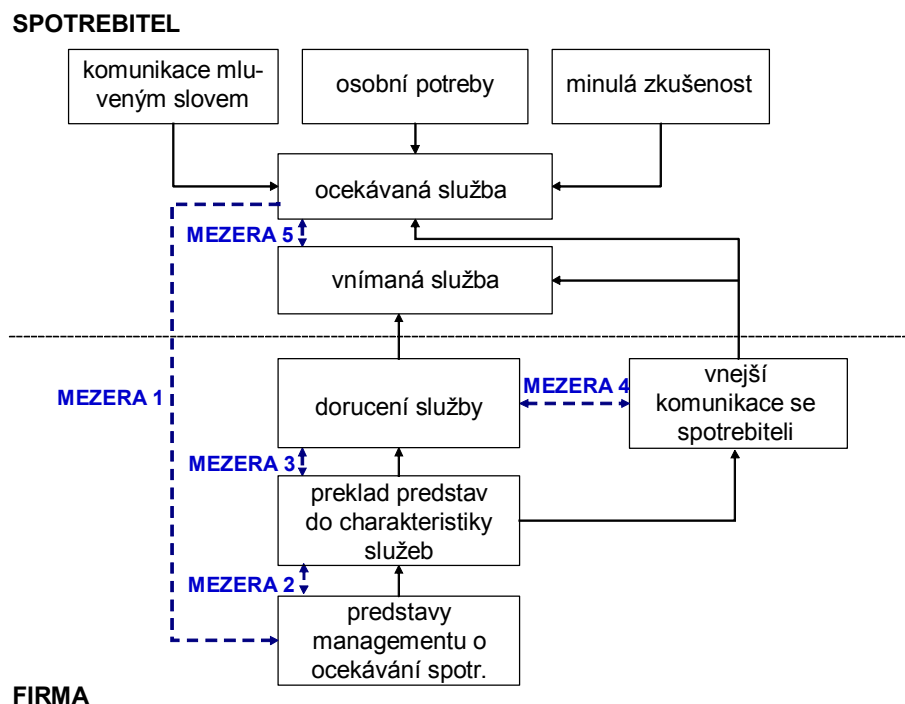
Grönross (1993) identifikoval dimenze kvality služeb v rámci „technické kvality“ (to, co zákazník obdrží, tj. výsledná dimenze) a „funkční kvality“ (jak zákazník službu obdrží, tj. procesní dimenze). Zdůraznil tak fakt, že zákazník je účastníkem procesu, tzv. „spoluvýrobcem“ (v anglické literatuře je běžně používán pojem co-producer).

Evropský názor pokládá kvalitu služeb za výsledek plynoucí z porovnání očekávání zákazníka s vnímáním skutečně poskytnuté služby.

Druhý, severoamerický přístup zdůraznil fakt, že existuje málo hmatatelných elementů v nabídce služeb, a proto se výzkumy zaměřily na nehmatatelné aspekty. Nejvíce pozornosti je v literatuře věnováno modelu SERVQUAL, který vyvinuli Parasuraman, Zeithaml a Berry (1985), a následně jeho variantám (jako je vážený model SERVQUAL, SERVPERF či vážený model SERVPERF).

### **2.1.2 Model SERVQUAL**

Pro měření kvality služeb bylo vyvinuto několik modelů, většina z nich zkoumá vztah mezi očekáváním zákazníka a vnímáním provedené služby. Nejznámější a nejpoužívanější model je SERVQUAL, který vyvinuli Parasuraman, Zeithaml a Berry (1985, 1988). Jeho základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím, jaká služba je jim poskytnuta. Výzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na tzv. GAP modelu, tzn. modelu mezer (uvedeno na obr. 2.2). Metodika tedy pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá.



**Obr. 2.2: Model SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, s. 44)**

Autoři metody na základě kvalitativních výzkumů našli pět mezer:

- mezeru mezi očekáváním zákazníků a způsobem, kterým management organizace vnímá očekávání zákazníků;
- mezeru mezi způsobem, kterým management vnímá očekávání zákazníků, a specifikací kvality služeb;
- mezeru mezi specifikací kvality služeb a službami, které jsou skutečně dodány;
- mezeru mezi dodávkou služeb a tím, co je zákazníkům sdělováno o těchto službách a co utváří jejich očekávání;
- mezeru mezi očekáváním zákazníků a jejich vnímáním skutečné kvality dodaných služeb.

V původním modelu SERVQUAL navrhli Parasuraman, Zeithaml a Berry (1985) 10 kategorií, o kterých se vědci domnívali, že zachycují dimenze, u kterých spotřebitelé hodnotí kvalitu služeb. Pozdější výzkum eliminoval určité kategorie. Modifikovaný model SERVQUAL se dle Parasuraman, Zeithaml a Berry (1988) skládá z pěti dimenzí

služeb, mezi které je rozčleněno 22 vlastností, jež vystihují jednotlivé aspekty popsaných úrovní ze dvou pohledů klienta, a to očekávání a vnímání. Dimenzemi (označovanými jako RATER) jsou:

- spolehlivost (*reliability*): Provedení služby, jak bylo slíbeno, ve slíbeném čase a hned napoprvé. Spolehlivé vyřešení problémů, informování zákazníka.
- jistota (*assurance*): Vzbuzení důvěry v zákazníkovi a navození pocitu bezpečí při transakcích; neustále zdvořilí zaměstnanci schopní odpovědět zákazníkům na otázky.
- hmotné zajištění (*tangibles*): Moderní zařízení, vizuálně působivé vybavení a materiály související s poskytováním služby, profesionálně vypadající zaměstnanci a vhodná provozní doba.
- empatie (*empathy*): Zaměstnanci, kteří jednají se zákazníky laskavým způsobem, chápou jejich potřeby, věnují jim individuální pozornost a jejich zájmy jim leží na srdci.
- odpovědný přístup (*responsiveness*): Rychlé služby, ochota pomáhat zákazníkovi, připravenost reagovat na požadavky zákazníka.

Výsledný systém tvoří 44 otázek a tvrzení, které zákazník hodnotí v dotazníku pomocí Likertovy sedmibodové stupnice. Vnímaná kvalita služeb je měřena odečtením hodnot vnímání od hodnot očekávání. Velikost a směr výsledku určuje oblasti silných a slabých stránek služby.

Navzdory své rostoucí popularitě a rozšířenému použití byl SERVQUAL předmětem mnohé kritiky. Buttle (1996) provedl recenzi literatury a shrnul kritiku modelu do oblasti teoretické a praktické.

Teoretická kritika zahrnuje následující problémy:

- paradigmatické námitky: SERVQUAL je založen spíše na diskonfirmačním než na subjektivním přístupu; SERVQUAL nesplňuje ustálená východiska ekonomické, statistické a psychologické teorie;
- model mezer: existuje málo důkazů potvrzujících předpoklad, že zákazníci hodnotí kvalitu služeb na základě rozdílu mezi vnímáním a očekáváním;

- orientace na proces: SERVQUAL se zaměřuje na proces poskytnutí služby, ne na samotný výsledek služby;
- dimenzionalita: pět uvedených dimenzí SERVQUAL není univerzálních, jejich počet se liší dle kontextu.

Kritika v praktické oblasti se týká:

- očekávání: pojem očekávání je mnohoznačný; kromě očekávání používají spotřebitelé při hodnocení kvality služeb i standardy; SERVQUAL selhává při měření absolutního očekávání kvality služeb;
- složení položek: čtyři nebo pět položek nezachycují variabilitu v rámci každé z dimenzí kvality služeb;
- moments of truth (dále MOT, tzv. okamžiky pravdy): hodnocení zákazníka kvality služeb se může lišit od MOT k MOT;
- polarity: obrácená polarita položek na stupnici způsobuje chybu respondenta;
- počtu bodů stupnice: sedmibodová Likertova stupnice vykazuje nedostatky;
- dvojího vyplňování: respondenti se zdají být znuzeni a někdy zmateni při vyplňování verze dotazníku zahrnující očekávání a verze zaměřené na vnímání;
- získané variability: celkový výsledek SERVQUAL vysvětluje neuspokojivý podíl variability.

Jako odezva na mnohou kritiku vyvinuli Parasuraman, Zeithaml a Berry (1994) třetí alternativní verzi a zkoumali ji s dvěma předcházejícími modely SERVQUAL. Autoři usoudili ze svého empirického výzkumu, že nový třísloupcový formát dotazníku se ukázal nejužitečnějším, protože může být použit pro diagnostické účely. Mezi dalšími zlepšeními začleňuje třetí model SERVQUAL poslední reformulace strany očekávání modelu GAP do požadovaných a minimálních očekávání a používá devítibodovou stupnici. Počet položek byl redukován na 21 a bylo změněno pořadí některých z nich.

V turismu a pohostinství byl model SERVQUAL jen omezeně používán. Fick a Ritchie (1991) hodnotili vnímanou kvalitu služeb aerolinek, hotelů, restaurací a lyžařských areálů. Uvádějí, že síla tohoto nástroje je největší v situacích zahrnujících srovnání jedné firmy s jinou v rámci společného segmentu služeb. Lee a Hing (1995) dokázali, že SERVQUAL je dobrým nástrojem pro měření a porovnání kvality služeb v rámci jednoho odvětví restaurací. Juwaheer a Ross (2003) použili upravenou verzi

SERVQUAL pro měření kvality služeb hotelů na Mauritiu. Identifikovali devět dimenzí, z nichž nejdůležitějšími determinanty kvality služeb byly jistota, spolehlivost a odpovědný přístup.

Model SERVQUAL předpokládá lineární vztah mezi spokojeností zákazníka a úrovní poskytnuté služby, což má za následek, že malá spokojenost zákazníka rezultuje z nízké úrovně poskytnuté služby nebo některých atributů služby. Tyto atributy by potom měly být předmětem zlepšení. Zmíněný předpoklad však není bezpodmínečně správný, neboť zaměření se na jednotlivé atributy služby nemusí vést vždy k vyšší spokojenosti zákazníka, pokud jsou tyto atributy považovány za samozřejmé. Stejně tak spokojenost zákazníka může být o hodně zvýšena malým zlepšením vlastnosti služby, která není očekávána. Výše zmíněný problém řeší přístup Tan a Pawitry (2001) založený na integraci Kanova modelu<sup>5</sup> do modelu SERVQUAL. V rámci tohoto konceptu je pomocí SERVQUAL měřena spokojenost zákazníka (dle vztahu očekávání-vnímání a důležitosti daného atributu) a současně jsou dle Kanova modelu rozčleněny atributy služeb podle toho, jakou mírou přispívají ke spokojenosti (atributy základní, prováděcí a zpříjemňující). Tím jsou identifikovány vlastnosti služeb, které je třeba zlepšit pro zvýšení spokojenosti.

Ačkoliv je kvalita významným konceptem, Butz a Goodstein (1996) došli k názoru, že není dostačující pro udržení konkurenční výhody, jelikož se nestačí zaměřovat pouze na proces kontroly a zvyšování kvality. Následkem toho se pozornost obrátila na poskytování hodnoty zákazníkům.

---

<sup>5</sup> V Kanově modelu jsou atributy rozděleny podle toho, jak přispívají k celkové spokojenosti, na základní (samozřejmé), prováděcí (očekávané) a zpříjemňující (nečekané). Neposkytnutí základních atributů vede k nespokojenosti zákazníka, avšak jejich vysoká úroveň nepovede k nadprůměrně vyšší spokojenosti. Prováděcí atributy jsou lineární funkcí spokojenosti a zpříjemňující atributy vedou k progresivnímu zvyšování celkové spokojenosti (Kano, 1984; cit. v Tan, Pawitra, 2001). Podrobněji je Kanův model popsán v části 2.4.2.

## 2.2 Vymezení hodnoty pro zákazníka

Pojem hodnota pro zákazníka je používán a definován mnoha různými způsoby. Na základě svých výzkumných poznatků konstatovala Simová (2009), že hodnota pro zákazníka je konceptem komplexním (Lapierre, 2000), mnohovýznamovým (Zeithaml, 1988), subjektivním (Woodruff, Gardial, 1996) a dynamickým (Day, Crask, 2000). Přehled nejpoužívanějších definic shrnuje tab. 2.1.

**Tab. 2.1: Definice hodnoty pro zákazníka**

Autoři	Hodnota pro zákazníka je...
Anderson, Jain, Chintagunta (1993)	v peněžních jednotkách vyjádřená vnímaná hodnota souhrnu <b>ekonomických, technických, sociálních benefitů</b> získaných zákazníkem výměnou za <b>cenu zaplacenou</b> za produkt s ohledem na dostupné alternativní nabídky a ceny
Burns (1993)	složena ze čtyřech typů hodnoty ( <b>hodnota produktu, hodnota použití, hodnota vlastnictví a celková hodnota</b> ) a tyto ovlivňují proces zákaznickova hodnocení
Butz, Goodstein (1996)	<b>emocionální vazba vytvořená mezi zákazníkem a výrobcem</b> po tom, co zákazník použil produkt nebo mu byla poskytnuta služba a shledal, že mu produkt/služba poskytl/a přidanou hodnotu
Gale (1994)	trhem <b>vnímaná kvalita</b> přizpůsobená <b>relativní ceně</b> produktu; názor zákazníka na produkty (služby) při porovnání s konkurenčními produkty (službami)
Holbrook (1994)	<b>relativistická preference</b> , která charakterizuje zkušenosti zákazníka získané interakcí s produktem (službou)
Lapierre (2000)	zákazníkem vnímaný rozdíl mezi tím, co <b>získá</b> ( <i>benefits</i> ), a tím, co pro to musí <b>obětovat</b> ( <i>sacrifices</i> ), tj. celkové peněžní i nepeněžní náklady
Monroe (2002)	vztah mezi <b>kvalitou, benefity</b> , které u produktu zákazníci vnímají, a tím, co musí <b>obětovat</b> , když za to zaplatí
Sheth, Newman, Gross (1991)	složena z pěti různých hodnot, které může produkt poskytovat: <b>funkční, sociální, emocionální, epistemické a situační</b>
Uлага, Eggert (2006)	kompromis mezi vnímanými <b>benefity</b> a <b>náklady</b> v nabídce prodávajícího s ohledem na dostupné alternativní prodávající
Woodall (2003)	zákazníkově osobní vnímání <b>výhod</b> plynoucích z nabídky organizace, a lze zjistit odečtením toho, co musí zákazník <b>obětovat</b> ; výsledek jakékoli vážené kombinace benefitů a toho, co musí zákazník obětovat
Woodruff (1997)	zákazníkem vnímaná preference ve vztahu k produktu nebo službě, zákaznickovo <b>hodnocení určitých atributů a důsledků</b> ve smyslu dosažení jeho cílů či naplnění jeho očekávání; toto hodnocení může být provedeno před nebo po užití produktu
Zeithaml (1988)	celkové zákaznickovo hodnocení <b>užitku produktu</b> , které je založeno na vnímání toho, co je získáno a co je <b>vynaloženo</b>
Zeithaml, Parasuraman, Berry (1990)	celkové hodnocení užitku produktu, které je založené na vnímání toho, co bylo <b>získáno</b> a co bylo <b>obětováno</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle uvedených zdrojů.

Definice hodnoty jsou velmi podobné, avšak lze rozeznat určité rozdíly:

- Holbrookova (1994) definice navíc zdůrazňuje hodnotu jako relativistickou preferenci, z čehož vyplývá, že hodnota je subjektivním konceptem a může se měnit dle situace, kontextu, produktu, ale i v průběhu času.
- Autoři Burns (1993) a Sheth, Newman a Gross (1991) oproti ostatním zdůrazňují jednotlivé složky hodnoty.
- Hodnota pro zákazníka byla také některými autory vymezena s ohledem na nabídky konkurence (Anderson, Jain, Chintagunta, 1993; Gale, 1994; Ulaga, Eggert, 2006).

Téměř všichni autoři se však shodují na těchto společných znacích:

- hodnota pro zákazníka je vztažena k produktu (nebo službě);
- podstatou hodnoty pro zákazníka je perspektiva zákazníka, ne prodejce;
- vnímání hodnoty pro zákazníka je rozdílem nebo poměrem mezi tím, co zákazník získal (kvalitu, benefity, užitek) a co musel vynaložit, aby produkt získal (cena, úsilí, čas, riziko, nepohodlí).



## 2.3 Dimenze hodnoty zákazníka

Výzkumy v oblasti hodnoty pro zákazníka se věnovaly jak vymezení atributů, tak navrhnutí modelů hodnoty. Obecně lze přistupovat k vymezení atributů hodnoty pro zákazníka dvěma způsoby. První, který mj. vyplývá z většiny definic, předpokládá, že hodnota pro zákazníka má dvě dimenze - co zákazníka získá a co pro to musí obětovat, přičemž druhá dimenze zahrnuje peněžní i nepeněžní aspekty. Hodnota je pak výsledkem porovnáním těchto dvou dimenzí. Druhý přístup pohlíží na hodnotu jako na multidimenzionální koncept a dimenze, které tvoří hodnotu, by se daly rozdělit do dvou skupin:

- funkční dimenze, které vyplývají z racionálního a ekonomického hodnocení zákazníka a zahrnují kvalitu produktu a služeb a
- afektivní dimenze, které zahrnují emocionální (týkající se vnitřních emocí a pocitů) a sociální aspekty jednotlivců (sociální dopad nákupů) (Simová, 2009).

Příkladem druhého přístupu je teorie autorů Sheth, Newman a Gross (1991), kteří definovali hodnotu v rámci pěti dimenzí, které může produkt poskytovat. První **funkční dimenze** představuje vnímaný užitek produktu, který určuje schopnost produktu plnit jeho funkční, utilitární nebo fyzický účel. Druhá **sociální dimenze** reprezentuje užitek vnímaný zákazníkem, který je vytvořen v souvislosti s image produktu a se začleněním zákazníka ve společnost (z demografických, sociálně-ekonomických a kulturně-etnických hledisek). Třetí **emocionální dimenze** zahrnuje vnímaný užitek s ohledem na pocity zákazníka (např. pohodlí, vzrušení, nadšení, bezpečnost). Čtvrtá **epistémická dimenze** představuje užitek spojený s faktory zvědavosti, překvapení, novosti produktu, ale i jeho schopnosti produktu uspokojit touhu po poznání. Poslední pátá **situační dimenze** zahrnuje vnímaný užitek získaný za konkrétních fyzických či společenských okolností, které jsou specifické pro danou situaci. Přehled nejvýznamnějších autorů, kteří se zabývali vymezením dimenzí hodnoty pro zákazníka, obsahuje tab. 2.2 včetně uvedení počtu a názvu dimenzí.

**Tab. 2.2: Dimenze hodnoty pro zákazníka**

Autoři	Dimenze hodnoty pro zákazníka	
	počet	název
Burns (1993)	4	hodnota produktu hodnota použití hodnota vlastnictví celková hodnota
Carpenter, Fairhurst (2005)	2	utilitární hedonistická
Heard (1993)	3	charakteristiky produktu doručení objednávky transakční zkušenosti
Holbrook (1994)	8	efektivnost excelentnost stav (úroveň) uznání (respekt) hra estetičnost etická stránka spiritualita
Sheth, Newman a Gross (1991)	5	funkční sociální emocionální epistémická situační
Smith, Colgate (2007)	4	funkčně-instrumentální zkušenostně – hédonická symbolicko – expresivní související s náklady a námahou (obětováním)
Uлага (2003)	8	kvalita produktu doručení doba na trhu přímé náklady na produkt (cena) procesní náklady (spojené s pořízením produktu) osobní interakce know-how dodavatele nabízené podpůrné služby
Woodall (2003)	5	čistá (net) hodnota odvozená hodnota marketingová hodnota prodejní hodnota racionální hodnota

Pozn.: Dimenze identifikované Smithem a Colgatem (2007) se týkají spíše kategorií hodnoty pro zákazníka, které umožňují odlišit nabídku, než dimenzí přínosů a nákladů.

Zdroj: vlastní zpracování dle jednotlivých autorů.

Z výše uvedené tabulky je vidět, že autoři identifikovali různý počet dimenzí (od dvou do osmi) a stejně tak se liší i jejich pojmenování. Bylo by poměrně složité uvést přehled kompletního výčtu dimenzí, jelikož (a v tom se všichni autoři shodují) atributy hodnoty pro zákazníka nejsou obecně aplikovatelné. Hodnota pro zákazníka vychází ze zákaznickovy interakce s produktem, a proto by měly být dimenze hodnoceny spíše podle typu produktů a charakteru činností firem.

## 2.4 Modely hodnoty pro zákazníka

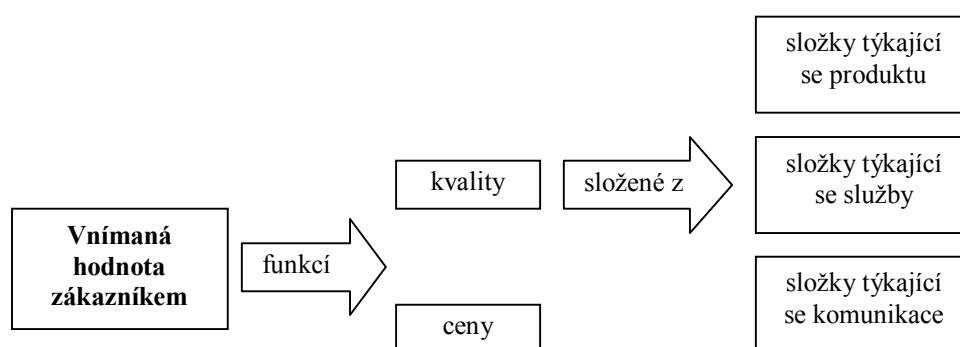
V odborné literatuře lze nalézt mnoho modelů hodnoty pro zákazníka. Simová (2009) je rozděluje do čtyřech kategorií:

- utilitariánské modely nebo **založené na poměru zisk-náklady**
- **modely složek hodnoty**
- **modely založené na teorii „prostředek-cíl“ („means-end“),**
- **kombinované modely.**

Všechny kategorie popisuje následující text a uvádí i příklad jednotlivých modelů ke každé kategorii.

### 2.4.1 Modely založené na poměru zisk-náklady

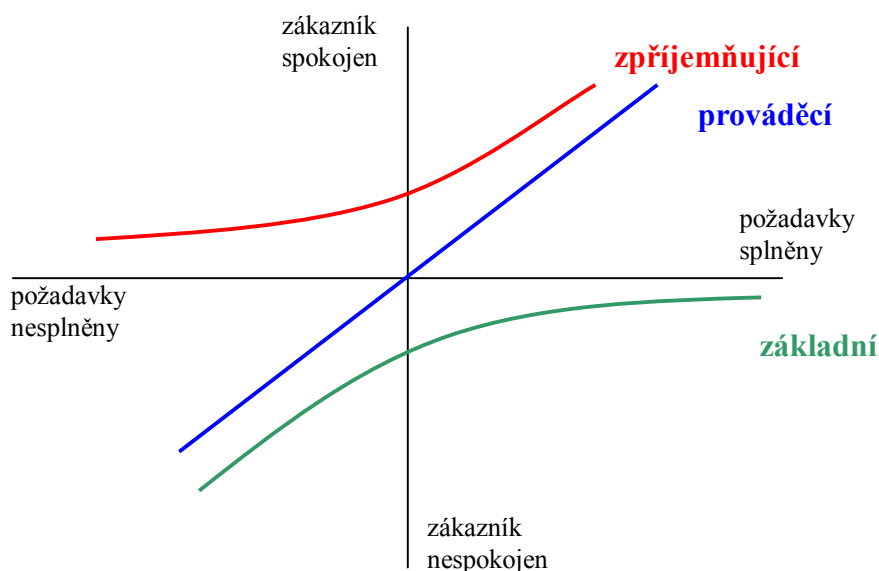
Modely založené na poměru zisky-náklady vycházejí z toho, že hodnota pro zákazníka je rozdílem mezi zákazníkem vnímanými zisky a zákazníkem vnímanými náklady. Do této kategorie modelů se řadí definice hodnoty Zeithamla (1988, s. 6), který vymezil hodnotu jako „...celkové zákaznicko hodnocení užitku produktu, které je založeno na vnímání toho, co je získáno a co je vynaloženo.“ Jiní tvrdili, že vnímání hodnoty nakupujícími představuje kompromis mezi kvalitou nebo přínosem získaným produktem a zaplacenými náklady (Simová, 2009). Modelem vytvořeným ve smyslu poměru zisky-náklady je **model vnímané hodnoty zákazníkem** vytvořený autory Ulaga a Chacour (2001), který je znázorněn na obr. 2.3.



**Obr. 2.3: Vnímaná hodnota zákazníkem (Ulaga, Chacour, 2001, s. 533)**

V jiných modelech založených na poměru zisky a náklady jsou zisky zákazníka tvořeny hmatatelnými a nehmatatelnými atributy produktu. Náklady nezahrnují jenom zaplacenou cenu, ale i nepeněžní faktory jako je čas, úsilí potřebné k získání a použití produktu (Zeithaml, 1988).

Modely složek hodnoty vnímají hodnotu pro zákazníka jako souhrn základních elementů hodnoty. Ze souhrnu elementů pak vyplýne nákupní rozhodnutí. Známým a v odborných výzkumech často využívaným modelem založeným na složkách hodnoty je **Kanův model**<sup>6</sup> (1984, cit. v Tan, Pawitra, 2001), který lze vidět na obr. 2.4. Na základě tohoto modelu je možné určit atributy, které jsou pro zákazníka v jeho kupním rozhodovacím procesu důležité.



<sup>6</sup> Někteří autoři označují tento model jako model hodnoty pro zákazníka, jiní pak jako model spokojenosti. Uvedená skutečnost je důsledkem konceptuálních nejasností a diskuzí ohledně pojmů hodnota a spokojenost zákazníka (podrobně kap. 2.6)

Dle Kanova modelu (viz obr. 2.4) by měly být tyto atributy rozděleny podle toho, jak dobře dokážou uspokojit zákazníka, a to na:

- základní - samozřejmé (co musí být),
- prováděcí - očekávané (nemusí být, ale je lepší, když jsou),
- zpříjemňující - nečekané (potěší, mile překvapí zákazníka).

Pokud by nebyly poskytnuty **základní** atributy (tj. samozřejmé), zákazník by byl nespokojen. Nicméně spokojenost zákazníka nebude nadprůměrně vyšší, pokud by byly jeho základní požadavky splněny na velmi vysoké úrovni. **Prováděcí** atributy zákazník očekává a jsou lineární funkcí spokojenosti. Vysoká úroveň jejich provedení vede k vysoké spokojenosti zákazníka. U **zpříjemňujících** atributů, které zákazník neočekává, se progresivně zvyšuje spokojenost zákazníka se zvyšující se úrovní provedení. Pokud by však tyto atributy nebyly poskytnuty, spokojenost zákazníka se nesnižuje. Je třeba zmínit, že v průběhu času se pozice atributů mění. Ty, které byly považovány za nečekané, se postupem času stávají očekávanými a později jsou zákazníci považováni i za samozřejmé. Z tohoto důvodu je třeba neustále vyvíjet a zavádět na trh nové produkty s novými atributy (Kano, 1984; cit. v Tan, Pawitra, 2001).

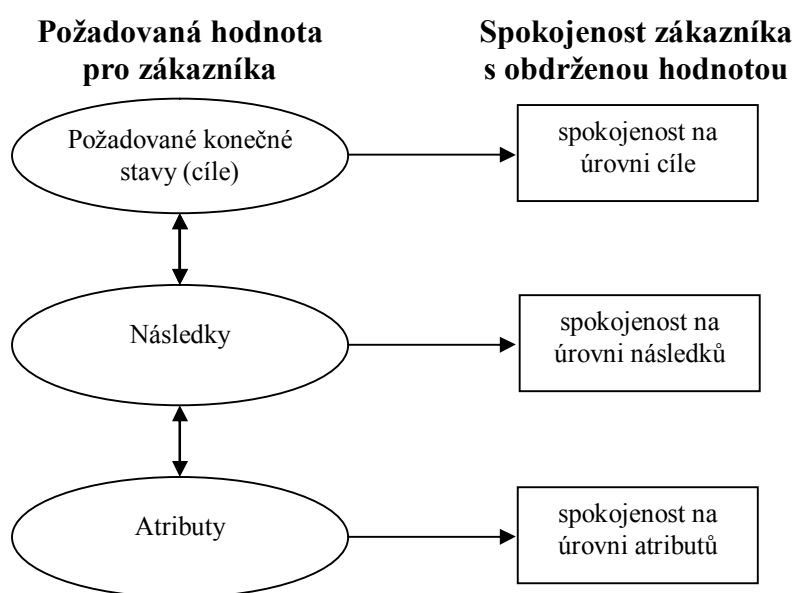
Modely založené na složkách hodnoty jsou vhodné zejména pro identifikování charakteristik produktů (služeb) při jejich vývoji. Pozornost těchto modelů je soustředěna na přínos pro zákazníka, opomíjeny jsou náklady vynaložené na získání a užívání produktu. Stejně tak není brán v úvahu celkový vztah mezi zákazníkem a dodavatelem (od identifikace potřeb, přes nákup po užití produktu).

### 2.4.3 Modely založené na teorii prostředek-cíl („*means-end theory*“)

Teorie „prostředek-cíl“ je vhodným přístupem ke vnímání hodnoty pro zákazníka, která je spojena s atributy produktu. Díky analýze lze zjistit, které atributy považují zákazníci za důležité. Základní strukturu tvoří řetězec prostředek-cíl neboli propojení atributů produktu s následky vytvořenými prostřednictvím spotřeby. „Prostředky“ jsou zastupovány produkty nebo službami a „cíle“ jsou konečné stavy, které potvrzují

zákaznickovy potřeby. Následky představují jakýkoli výsledek, který zákazník získá svým chováním, a mohou být žádané nebo nežádané, jež se samozřejmě snaží zákazníci minimalizovat (Reynolds, Gutman, 1988). Jedním z modelů hodnoty pro zákazníka vyvinutých v rámci této teorie je model hierarchie hodnoty pro zákazníka (Woodruff, Gardial, 1996).

Základem modelu hierarchie hodnoty pro zákazníka (obr. 2.5) je definice hodnoty jako „zákazníkem vnímané preference nebo hodnocení atributů produktu, atributů provedení a následků plynoucích ze spotřeby, které přispívají (nebo brání) dosahování cílů zákazníka“ (Woodruff, Gardial, 1996, s. 64). Definice zdůrazňuje, že hodnota vychází ze zákaznickova vnímání, preferencí a hodnocení a vztahuje produkty ke spotřebě a k zážitkům zákazníka, který chce dosáhnout svého cíle.



**Obr. 2.5: Model hierarchie hodnoty pro zákazníka**  
(Woodruff, Gardial, 1996, s. 233)

Výše uvedený model zdůrazňuje, že zákazníci mohou posuzovat hodnotu při různých okolnostech. Například při spotřebě hraje významnější roli uvažování o attributech. Když si zákazník produkt kupuje, posuzuje opět rozdílné atributy a následky. Toto rozlišení je důležité, jelikož nákup znamená „výběr“, který vyžaduje, aby zákazníci zhodnotili svoje preference mezi daným produktem a alternativami. Model hierarchie atributů propojuje hodnotu pro zákazníka s jeho spokojeností ve smyslu teorie

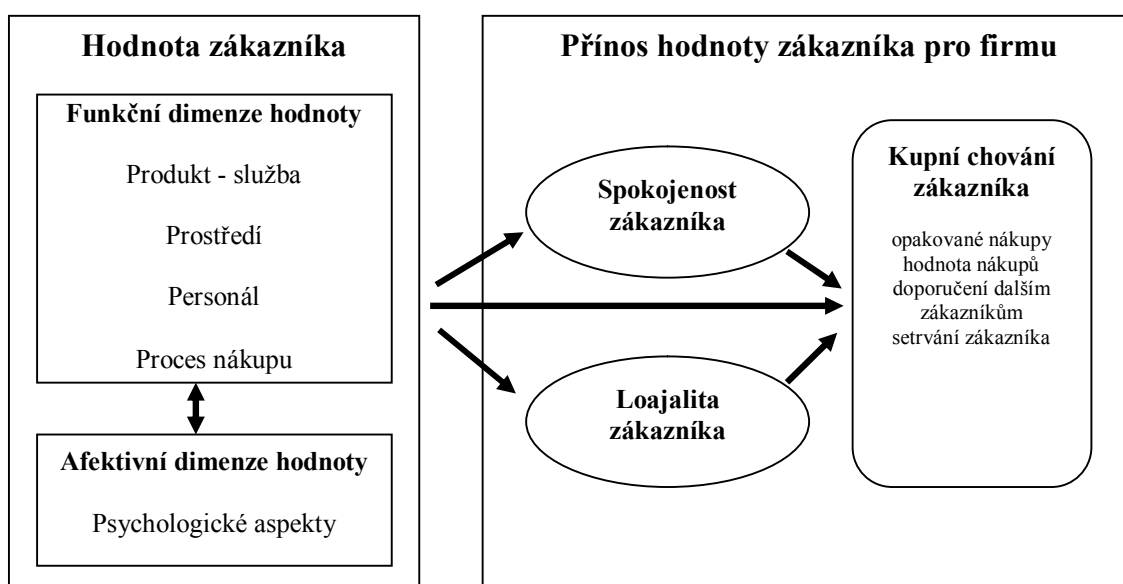
„prostředek-cíl“. Ve spodní části hierarchie přemýšlí zákazník o hodnotě jako o shluku atributů. Při nákupu si pak vytváří požadavky a preferuje atributy, které mu usnadní dosažení požadovaných následků. Zákazník může také požadovat takové následky, které by mu pomohly dosáhnout jeho cíle. V horní části hierarchie zákazníci propojují následky s cíli (Woodruff, Gardial, 1996).

Modely vytvořené v rámci teorie „prostředek-cíl“ umožňují vysvětlit, proč zákazník připisuje různou váhu jednotlivým pozitivním aspektům při posuzování alternativních produktů, ale nezohledňují náklady a úsilí, které zákazník musí vynaložit při získání, užívání nebo spotřebě produktu (Simová, 2009).

#### 2.4.4 Kombinované modely

Kombinované modely představují jakoukoli kombinaci třech uvedených modelů a pokouší se eliminovat nedostatky ostatních modelů, které nejsou samy o sobě kompletní, jelikož se zaměřují jen na vybrané dimenze (Simová, 2009).

Jedním z kombinovaných modelů je „**5P model**“ Simové (2007b), který byl navržen speciálně pro oblast služeb (viz obr. 2.6)



**Obr. 2.6: Model hodnoty zákazníka a jejího vlivu na spokojenost a loajalitu zákazníka**  
(Simová, 2007b, s. 5)

Navrhovaný model zahrnuje dimenze:

- **produkt**, resp. služba (funkční hodnota služby spojená s užitekem a užíváním služby ve vztahu k její kvalitě a dalším atributům),
- **prostředí** (funkční hodnota místa nákupu, atributy prostředí),
- **personál** (funkční hodnota personálu, osobní kontakt, jednání a profesionální přístup),
- **proces nákupu** (funkční hodnota pořízení služby, faktory podmiňující nákup: cena, reklama, image apod.),
- **pocity** (afektivní dimenze, která zahrnuje emotivní složku spojenou s nakupováním i užíváním služby - postoje, pocity, emoce zákazníka - a sociální složku v podobě společenského přínosu získaného z užívání služby, obvykle spojeného s postavením ve společnosti, s vlastní image i vnímáním ostatními členy společnosti).

Jednotlivé dimenze se mohou navzájem prolínat i ovlivňovat. Zastoupení dimenzí, jejich důležitost a míra vlivu na spokojenost zákazníka záleží na konkrétní firmě a poskytované službě. Spokojenost zákazníků a jejich loajalita určují kvalitu vztahů mezi zákazníky a firmami. Vysoká spokojenost zákazníků a vysoká míra jejich loajality znamená, že zákazníci mají menší tendenci odcházet a hledat jiné firmy. Navíc je pravděpodobné, že spokojený zákazník podá pozitivní reference svým známým. Z tohoto důvodu je vytváření a sledování spokojenosti a loajality zákazníků pro firmy velice důležité.

Koncept Simové byl použit při empirickém výzkumu zaměřeném na identifikování dimenzí hodnoty pro zákazníka a posouzení jejich vlivu na výkonnost CRM<sup>7</sup> v oblasti služeb. Jednu ze čtyř kategorií služeb tvořily právě služby cestovního ruchu. Výzkum ukázal, že služby celkově vyžadují velmi osobní a individuální přístup založený na vztahu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby (Simová, 2007a)

Literární rešerše v oblasti konceptu hodnoty pro zákazníka poukázala na to, že mnozí autoři spojují hodnotu pro zákazníka s jeho spokojeností, a proto je konceptu spokojenosti věnována následující kapitola.

---

<sup>7</sup> customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)



## ***2.5 Spokojenost zákazníka jako důsledek hodnoty***

Bylo prokázáno, že pro firmy je ekonomicky výhodnější udržet si stávající zákazníky, než-li získávat nové, protože firma tím ušetří marketingové náklady spojené s akvizicí nových zákazníků. Miner a Wain (1994) uvádějí, že náklady na získání nového zákazníka jsou přinejmenším pětikrát vyšší než náklady na udržení stávajícího. Kromě toho zde hraje významnou roli tzv. word-of-mouth komunikace. Provedené výzkumy ukazují, že spokojený zákazník sdělí svoji pozitivní zkušenost obvykle 4 - 5 jedincům, zatímco o svoji negativní zkušenost se nespokojený zákazník podělí s 9 - 10 lidmi (Kendall, 2006). Dalším důvodem pro sledování spokojenosti je vytvoření měřítka pro srovnávání firem a nástroje pro předpovídání trendů.

### **2.5.1 Vymezení spokojenosti zákazníka**

Spokojenost zákazníka je utvářena jako kognitivní hodnocení atributů, které si zákazník spojuje se službou (Chadee, Mattsson, 1996). Nastává během tzv. „*moments of truth*“, to znamená v okamžicích přímého kontaktu se zákazníkem nebo pokud zákazník „spotřebuje“ službu. Během těchto okamžiků pravdy si zákazníci vytváří názory o kvalitě služby porovnáním svých očekávání s aktuálním výsledkem (Evans, Lindsay, 2004).

Je třeba podotknout, že není možné uspokojit každého zákazníka. Celkové uspokojení všech zákazníků by vyžadovalo, aby se organizace kompletně přizpůsobila chování zákazníků (i dokonce těm neobvyklým). Nicméně Miner a Wain (1994) uvádějí, že je možné a žádané uspokojit přibližně devět z deseti zákazníků.

Kotler (2006, s. 182) definuje uspokojení zákazníka následujícím způsobem: „*Satisfakce je osobní pocit potěšení nebo zklamání vyplývající z porovnání získaného výkonu produktu ve vztahu k očekávání.*“

Oliver (2009, s. 4) vymezuje spokojenost jako „*reakci spotřebitele na splnění. Je to posouzení, že vlastnost služby nebo služba samotná poskytla (nebo poskytuje) potěšující úroveň vztahující se ke spotřebě.*“ Oliverova definice je významná hned ze dvou důvodů. Zprv je pozornost zaměřena na spotřebitele, ne na zákazníka. Tradičně

spotřebitel používá produkt (službu), zatímco zákazník za to platí a nemusí být spotřebitelem (tj. přímým uživatelem). Spokojenost s produktem (službou) je koncept, který vyžaduje zkušenosti a užití produktu (služby). U jednotlivců, kteří platí za produkt (službu), ale kteří je nepoužívají resp. nespotřebovávají, se neočekává, že by projevovali (ne)spokojenost jako má spotřebitel produktu (služby). Je tudíž třeba si uvědomit, že koncept spokojenosti zákazníka je spíše o spokojenosti spotřebitele (tj. uživatele) než nakupujícího. Zadruhé je spokojenost vyjádřena jako pocit. Je to krátkodobý postoj, který se může ihned změnit. Spočívá v mysli uživatele a je odlišný od pozorovatelného chování jako je výběr produktu, stížnosti a opakovaný nákup.

Vzhledem ke specifikům cestovního ruchu definuje UNWTO<sup>8</sup> spokojenost jako „psychosociální koncept, který zahrnuje pocity blaha a potěšení, které jsou výsledkem obdržení toho, v co člověk doufá a očekává od atraktivní služby“ (UNWTO, 2010).

Existuje mnoho dalších definic spokojenosti zákazníka, nicméně všechny definice se shodují v tom, že spokojenost zákazníka je vyjádřena jeho pocity a je to koncept subjektivní.

### **2.5.2 Modely spokojenosti zákazníka**

Na rozdíl od hodnoty pro zákazníka, které se literatura věnuje nejvíce v posledních 20 letech, existuje velká část výzkumu věnovaná oblasti spokojenosti zákazníka a jejímu měření. V teorii spokojenosti existuje několik modelů, které byly vytvořeny za účelem měření spokojenosti zákazníka a které se vyznačují různými silnými i slabými stránkami. Nejčastěji používaným teoretickým základem výzkumů zaměřených na spokojenost zákazníka je však diskonfirmační model, který vznikl v 80. letech 20. století (Oliver, 2009).

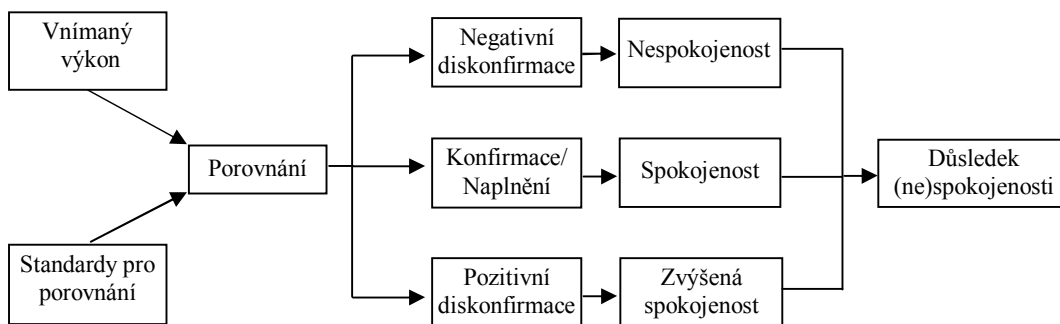
---

<sup>8</sup> Světová organizace cestovního ruchu

### 2.5.2.1 Diskonfirmační model

Diskonfirmační model je nejdominantnějším modelem teorie spokojenosti zákazníka.

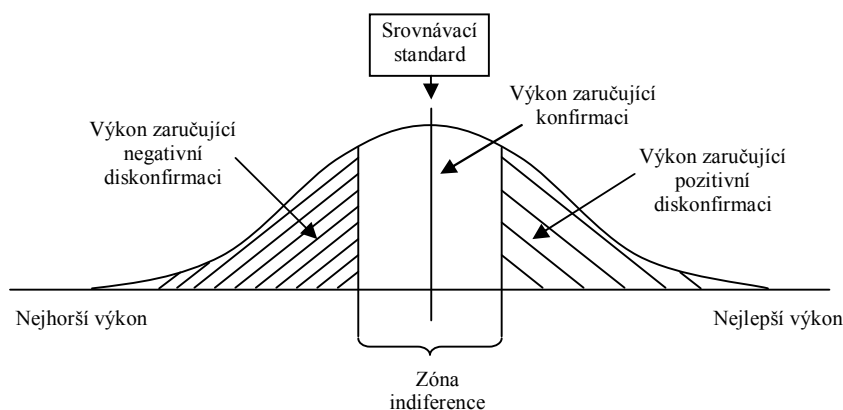
Obr. 2.7 graficky znázorňuje tuto teorii.



**Obr. 2.7: Diskonfirmační model** (vlastní zpracování dle Woodruff, Gardial, 1996)

Určení, zda produkt vyvolává spokojenost či nespokojenost, je v podstatě proces hodnocení, které provádí zákazník. Je třeba podotknout, že nezáleží na tom, jaký byl skutečný výkon produktu, ani na tom, jak poskytovatel produkt nabídl. Spokojenost je přímo spojena s tím, jak zákazník vnímá hodnotu produktu.

Vnímaný výkon je porovnán s určitým standardem (standardy), které vycházejí zejména z očekávání zákazníka<sup>9</sup>. Porovnání vnímaného výkonu se standardem (očekáváním) vede buď ke konfirmaci (očekávání jsou naplněna) nebo k diskonfirmaci (očekávání nejsou naplněna). Tento proces porovnání je graficky zachycen na obr. 2.8.



**Obr. 2.8: Diskonfirmační proces** (Woodruff, Gardial, 1996, s. 89)

<sup>9</sup> Někteří autoři např. Oliver (2009) nebo Erevelles a Leavitt (1992) používají pouze pojem očekávání a dále vysvětlují, jakými faktory je očekávání determinováno. Svým obsahem tedy jejich pojem „očekávání“ odpovídá pojmu „standardy pro porovnání“ používaném autory Woodruff a Gardial (1996)

Oblast v blízkosti srovnávacího standardu je označována jako zóna indiference neboli tolerance (Woodruff, Gardial, 1996). Tato zóna znamená, že z pohledu zákazníka může existovat určité rozpětí, v rámci kterého se může výkon produktu lišit, ale i tak to bude hodnoceno jako „naplnění očekávání“. Rozsah zóny indiference, resp. tolerance se liší podle zákazníků, jednotlivých atributů produktu nebo kupní situace. Navíc u jednotlivců se může měnit i v průběhu času. Bylo prokázáno, že zóna tolerance je u zákazníků obvykle:

- užší z hlediska obsahu služby (co bylo zákazníkům poskytnuto) a širší z hlediska procesu poskytování služby (jak jim to bylo poskytnuto);
- užší, pokud si mohou poskytovatele služby vybrat, a širší, pokud jsou odkázáni pouze na jednoho poskytovatele.

Velmi důležité je to, co se stane, pokud se výkon produktu významně liší od srovnávacího standardu a bude ležet mimo zónu indiference. Pokud bude vnímaný výkon o dost nižší než očekávání (na obr. 2.8 směrem doleva), spotřebitel „prožije“ negativní diskonfirmaci. Je zásadní, aby manažeři rozpoznali negativní diskonfirmaci, neboť představuje největší hrozbu pro loajalitu zákazníka, osobní doporučení, opakované nákupy a další žádoucí odezvy zákazníka. Směrem doprava od zóny indiference převyšuje vnímaný výkon produktu srovnávací standard (očekávání), což je označováno jako pozitivní diskonfirmace neboli situace, kdy očekávaný výkon je lepší, než zákazník očekával. Management by se měl snažit, aby produkty měly vnímaný výkon vyšší, než co je očekáváno, a posunout tak zákazníky do oblasti pod pravou částí křivky (Woodruff, Gardial, 1996).

Samotná spokojenost je v rámci tohoto modelu potom hodnocení nebo pocit, který vyplývá z diskonfirmačního procesu. Není to porovnání samotné (tj. diskonfirmační proces), nýbrž zákaznickova reakce na porovnání. Jak je uvedeno dále, spokojenost má emocionální složku, v důsledku které mohou větší mezery mezi vnímaným výkonem a srovnávacím standardem evokovat větší emoce a tím silnější spokojenost či nespokojenost. Na obr. 2.8 zcela vpravo by bylo možné identifikovat spokojenost, která vede v „potěšení“ zákazníka, zatímco zcela vlevo vede nespokojenost zákazníka ke hněvu, frustraci nebo zklamání.

## **Srovnávací standardy a jejich význam**

Velká část výzkumů byla zaměřena na oblast srovnávacích standardů a to konkrétně na to, jaké standardy zákazníci používají k posouzení spokojenosti s produktem, odkud tyto standardy pocházejí a liší-li se pro různé dimenze produktu. Rozdílné srovnávací standardy totiž mohou vést k různé spokojenosti.

Původně zahrnovala teorie spokojenosti zákazníka pouze očekávání nebo přesvědčení o výkonu produktu. Očekávání jsou determinována celou řadou vlivů. Zeithaml, Bittner a Gremler (2005) mezi ně řadí osobnost člověka, kulturu, předchozí zkušenosti, informace od známých a přátel (tzv. words-of-mouth) a image organizace. Nicméně výzkum Woodruffa a Gardiala (1996) ukázal, že srovnávací standardy zahrnují kromě očekávání i jiné odlišné faktory a podněty a to:

- Ideály, tj. jak si zákazník přeje, aby měl produkt výkon.
- Konkurenty, tzn. že spotřebitelé mohou jako srovnávací standard převzít výkon konkurenčního produktu dané kategorie.
- Produkty jiné kategorie, tj. že zákazníci mohou překvapivě použít i výkon jiných produktů jako srovnávací standard.
- Marketingové přísliby, tzn. že srovnávací standardy mohou být založeny na slibech prodávajících, na reklamě nebo na jiné komunikaci firmy; veškerá komunikace ohledně produktu by měla být proto reálně vztažena k jeho výkonu.
- Průmyslové normy; zákazníci se značnými zkušenostmi v dané produktové kategorii nebo přístupem k průmyslovým standardům si mohou stanovit průměrnou úroveň a považovat ji za srovnávací standard.

S těmito různými zdroji srovnávacích standardů dostupných zákazníkovi je jasné, že posouzení spokojenosti se může významně lišit, jelikož hodnocení není založeno na skutečném výkonu produktu, ale na převzatém standardu. Pro manažery je proto podstatné, aby rozuměli tomu, kolik a jaké standardy jejich zákazníci uplatňují při posuzování spokojenosti s produktem.

Měření spokojenosti zákazníka by mělo zachycovat nejen vnímání, ale také emoce zákazníka. Obvykle čím více emocí (pozitivních jako potěšení či štěstí i negativních jako frustrace nebo zklamání) je u zákazníka vytvořeno pomocí produktů, tím více (resp. u negativních méně) motivující bude spokojenost zákazníka, co se týče jeho

budoucího chování (opakovaný nákup, ústní doporučení a stížnosti). Woodruff a Gardial (1996) věří, že pokud zákazník uvede, že je s daným produktem spokojen, představuje to neutrální stav jeho hodnocení. V zákaznickově mysli slovo „spokojenost“ může být synonymem ke „splnění minimálních očekávání“, což sotva vytváří nějaké emoce. Toto by mělo být zváženo při měření spokojenosti zákazníka.

Z tohoto důvodu by měli manažeři identifikovat atributy produktů laděné emocionálně, jež skýtají nejvyšší potenciál pro vyvolání zákaznickových emocí (jak pozitivních, tak negativních). Je třeba určit, které v současnosti nedostupné nebo neznámé emocionální dimenze by měly být přidány do budoucí nabídky produktů, a porozumět, jak existující emocionálně laděné atributy zlepšit, aby se staly pozitivními, nebo eliminovat, pokud jsou negativní.

#### **Nevýhody použití diskonfirmačního modelu**

Všeobecná kritika diskonfirmačního modelu se vztahuje k faktu, že tento model nemusí být validní v situacích, kdy zákazníci nemají dobře utvořená očekávání. „*Nedostatek zkušeností se službou nebo nedostatečná znalost destinace může způsobit, že jsou očekávání nejistá a neurčitá*“, uvádí Yuksel a Rimmington (1998, s. 62) ve svých výzkumech v oblasti cestovního ruchu. Druhým nejčastěji zmiňovaným bodem kritiky tohoto modelu je, že zákazníci tvrdí, že jsou spokojeni, i když skutečný výkon byl nižší než jejich očekávání.

#### **2.5.2.2 Jiné modely spokojenosti zákazníka**

Za účelem ucelenosti literární rešerše jsou uvedeny další modely spokojenosti zákazníka, kterým byla věnována v odborné literatuře pozornost. Jedná se o model vnímaného výkonu, model důležitosti atributů, normativní model, model přisuzování, afektivní model, model rovnováhy, model vícenásobného procesu a index spokojenosti zákazníků. Indexy spokojenosti se svojí strukturou liší od ostatních, nicméně patří k měřením spokojenosti, se kterými je možné se v praxi velmi často setkat.

**Model vnímaného výkonu** (angl. perceived performance model) je odvozen od diskonfirmačního modelu, ale očekávání resp. standardy pro porovnání zde nehrají významnou roli. „*Výkon je důležitý při utváření spokojenosti zákazníka, protože je*

*hlavní vlastností zkušenosti ze spotřeby. Použití vnímaného výkonu k určení úrovně spokojenosti zákazníka se zdá být více přímočaré, vhodné a typické pro kognitivní proces člověka“*, uvádí Yuksel a Rimmington (1998, s. 65). Model vnímaného výkonu začíná po „spotřebě“ služby. Zákazník ohodnotí zkušenost, aby určil, co skutečně obdržel a rozhodne, zda je spokojen. Tento model je vhodný v oblasti cestovního ruchu, kde zákazníci často nemají k dispozici standardy pro porovnání, a tak neví, co mají očekávat. Spokojenost může být v rámci tohoto modelu měřena jako jednodimenzionální i jako vícedimenzionální koncept. Jednodimenzionální koncept se soustřeďuje pouze na celkovou spokojenost, vícedimenzionální se snaží obsáhnout více dimenzí a zahrnuje několik atributů spokojenosti (Yuksel, Rimmington, 1998).

**Model důležitosti atributů** (angl. attribute importance model) se soustřeďuje na měření důležitosti atributů za účelem určení relativní důležitosti, kterou respondenti spojují s jednotlivými elementy služeb (Yuksel, Rimmington, 1998). Spokojenost zákazníka je výsledkem důležitosti každého atributu spolu s úrovní jeho provedení/poskytnutí. „*Deskriptivní data bez zahrnutí vyhodnocení důležitosti dimenzí mají malou hodnotu, jelikož nepodávají důkaz o relativní důležitosti, kterou respondenti přiřazují jednotlivým atributům.*“ (Crompton, Love, 1995, s. 13).

V rámci **normativních modelů** (angl. norms models) používají zákazníci normy určené společností jako referenční bod, když hodnotí značku nebo službu. Úroveň spokojenosti zákazníka je určena podobně jako v diskonfirmačním modelu. Nicméně místo porovnání výkonu s předcházejícím očekáváním je úroveň spokojenosti založena na výsledku potvrzení/nepotvrzení normy (Erevelles, Leavitt, 1992).

U **modelů přisuzování** (angl. attribution models) hledají spotřebitelé příčiny, které vysvětlují spokojenost či nespokojenost. Při určení spokojenosti se používají tři hlediska. Prvním hlediskem je místo příčiny, které může být externí (tzn. že poskytovatel služeb získává důvěru nebo obvinění) nebo interní (tzn. že spotřebitel je odpovědný za to, jak byla služba poskytnuta). Druhým hlediskem je stabilita, přičemž větší dopad na spokojenost mívají stabilní příčiny, protože zákazníci více odpouštějí nedostatky, které se objevují zřídka. Třetím hlediskem je schopnost, která ovlivňuje spokojenost v tom smyslu, že spotřebitel nebude spokojen s poskytovatelem služby,

pokud věří, že poskytovatel má kapacitu, která je schopná lepšího výkonu (Erevelles, Leavitt, 1992).

**Afektivní modely** (angl. affective models) se liší od předchozích v tom smyslu, že jdou za hranice racionálních procesů a významnou roli zde hrají emoce, oblíbenost a nálada. Spokojenost je v tomto smyslu funkcí emocionálního stavu v čase nákupu i po nákupu (Everelles, Leavitt, 1992).

**Modely rovnováhy** (angl. equity model) spočívají v tom, že úrovně spokojenosti zákazníka mohou být odvozeny z nákladů, které jednotlivec na transakci vynaloží, tj. výdajů peněžních i časových. V tomto ohledu zákazník ovlivňuje, zda produkt, který obdržel, je rovnocenný objemu času a peněz, které do nákupu investoval. Výsledkem je, že náklady vynaložené zákazníkem jsou základem pro určení jeho očekávané odměny (Erevelles, Leavitt, 1992).

**Model vícenásobného procesu** (angl. multiple process model) uvádí, že zákazníci mohou použít více než jeden model při hodnocení své úrovně spokojenosti. Proces utváření spokojenosti je tedy vícedimenzionální.

Problematika spokojenosti zákazníků je natolik uznávána, že několik zemí zavedlo **indexy spokojenosti zákazníků**. Tyto indexy poskytují hlubší poznání vztahu mezi zákazníkem a společností s cílem získat poznatky pro plánování a zavádění lepších podnikových programů spokojenosti. Mezi nejznámější národní indexy patří *The American Customer Satisfaction Index* (USA), *The European Customer Satisfaction Index* (EU), *The Swedish Customer Satisfaction Barometer* (Švédsko) a *Deutsche Kundenbarometer* (Německo). Každý z těchto modelů podává jednotný přehled o preferencích zákazníků týkajících se kvality výrobků a služeb. Přímé srovnávání výsledků mezi nimi je však do určité míry omezené, jelikož využívají k měření různých parametrů a ukazatelů (Yuksel, Rimmington, 1998).



Silné a slabé stránky uvedených modelů shrnuje následující tabulka 2.3.

**Tab. 2.3: Silné a slabé stránky modelů spokojenosti zákazníka**

Model	Silné stránky	Slabé stránky
Diskonfirmační	bere v úvahu očekávání poskytuje náhled na to, proč je zákazník spokojen	zákazník je spokojený, i když vnímaná služba nenaplnila očekávání
Vnímaného výkonu	pohodlný typický pro kognitivní procesy lidí	nemožné určit, proč je zákazník spokojen
Důležitosti atributů	poskytuje relativní důležitost atributů v porovnání s ostatními	pokud je použitý sám, neposkytuje informace, jaký výkon měly dané atributy
Normativní	vysvětluje šíři zkušeností zákazníka zahrnuje zónu indiference	pro zákazníka může být obtížné stanovit normativní standard
Přisuzování	poskytuje náhled na to, proč je zákazník spokojen	použitelnější v předpovídání reakcí zákazníka, pokud je nespokojen
Afektivní	zahrnuje více proměnných než jen kognitivní	měření nemůže být zobecněno na skupinu zákazníků
Rovnováhy	bere v úvahu všechny strany výsledky všech stran jsou zohledňovány (tzn. pokud jiní obdrží „něco lepšího“)	měl by být užíván ve spojení s jinými modely, aby poskytl úplný obraz o spokojenosti zákazníka
Vícenásobného procesu	ztělesňuje výhody výše zmíněných modelů	obtížný model, komplexní
Indexy spokojenosti	jako index může být tato informace použita v delším časovém horizontu	nové měřítko, omezeno na určité území

Zdroj: vlastní zpracování.

Jak z tabulky 2.3 vyplývá, každý z modelů má své silné a slabé stránky. Nejkomplexnější způsob, jak měřit spokojenost zákazníka, však představuje model vícenásobného procesu, který kombinuje výhody ostatních modelů.

## 2.6 Vztah mezi koncepty kvality, hodnoty a spokojenosti

Literární rešerše poukázala na tři koncepty, které jsou v odborné literatuře velmi diskutované. Kapitoly 2.1 až 2.5 popisují kvalitu služeb, hodnotu a spokojenost zákazníka - uvedeny jsou nejčastěji užívané definice, modely a způsoby měření. Je patrné, že tyto koncepty spolu souvisejí, ale nejsou identické, nýbrž stojí ve vzájemné interakci (viz obr. 2.9). Z tohoto důvodu shrnuje tato kapitola jejich vztahy.



**Obr. 2.9: Vztah mezi kvalitou služeb, hodnotou a spokojeností zákazníka (vlastní zpracování)**

### 2.6.1 Vztah kvality služeb a spokojenosti zákazníka

Mezi odborníky probíhá diskuze o tom, jak spolu souvisí nebo resp. jak se odlišuje spokojenost zákazníka od kvality služeb. Největší pozornost je věnována příčinnosti vztahu mezi kvalitou služeb a spokojeností se službami, tj. zda spokojenost determinuje hodnocení kvality nebo zda hodnocení kvality determinuje spokojenost, a tomu, zda je proces hodnocení spíše kognitivní nebo emocionální. Na základě dostupných publikovaných výzkumů však lze tvrdit, že většina autorů zastává následující názor:

- kvalita služeb a spokojenost zákazníka jsou odlišné, ale vzájemné úzce související koncepty,
- kvalita služby předchází spokojenost,
- hodnocení kvality je spíše kognitivní proces, zatímco spokojenost souvisí spíše s emocemi zákazníka.

Kvalita služeb je nejčastěji definována jako rozdíl mezi očekáváním zákazníků týkajícím se služby a jejich vnímáním aktuálního výkonu služby (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990). Oproti tomu spokojenost je vymezována jako zákazníkuv subjektivní pocit, který vzniká jako důsledek rozdílu mezi očekáváním zákazníka a jeho hodnocením kvality služeb.

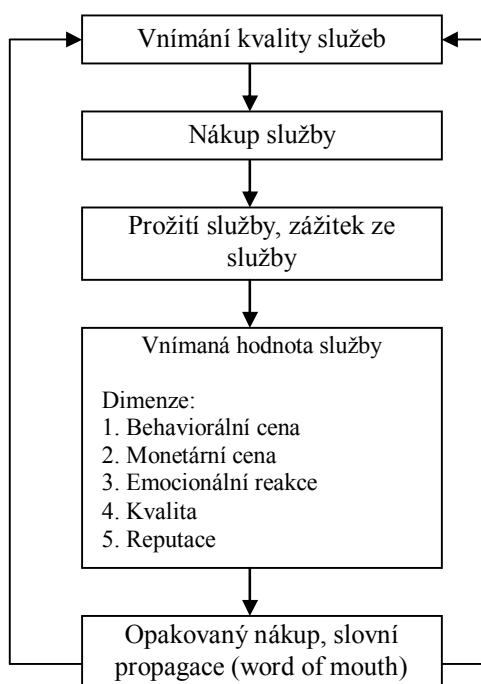
Marketingoví odborníci rozlišují mezi kvalitou služeb a spokojeností zákazníka také na základě stupně jejich konkretizace. Spokojenost zákazníka se vztahuje ke konkrétní transakci, jednání, zatímco kvalita služeb je globální hodnocení (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1994). Existující debata se zaměřuje na příčinný vztah mezi těmito dvěma koncepty. Parasuraman, Zeithaml a Berry (1994) shrnují, že tyto dva koncepty spolu souvisí v tom smyslu, že akumulace hodnocení konkrétních situací vede ke globálnímu hodnocení.

V rámci výzkumu v oblasti cestovního ruchu je rozdíl založen na „*poznání rozdílů mezi kvalitou příležitosti a kvalitou zkušenosti*“ (Crompton, Love, 1995, s.12). Kvalita příležitosti zahrnuje všechny atributy služby, které může ovlivňovat poskytovatel služby. Proto se kvalita služeb vztahuje k tomu, jak zákazníci vnímají kvalitu výkonu dodavatele (Childress, Crompton, 1997). Kvalita zkušenosti zahrnuje nejen atributy kvality příležitosti, ale také jakékoli jiné vlastnosti, které si zákazník přinese s sebou do dané situace. Z tohoto důvodu je spokojenost zákazníka výsledkem vnímání kvality, jež je založeno na zkušenostech zákazníka s danou službou (Childress, Crompton, 1997).

Nejpoužívanější vysvětlení rozdílu mezi kvalitou služeb a spokojeností zákazníka je tvrzení Cromptona a MacKaye (1989, s. 368): „*Atributy kvality služeb mohou být řízeny a měněny subjekty nabídky cestovního ruchu za předpokladu, že jsou dostupné potřebné zdroje. Úroveň spokojenosti je závislá nejen na kvalitě atributů služeb, ale také na stavu řady proměnných, které mohou ovlivnit uživatele, jako je počasí nebo povaha sociální skupiny. Takové proměnné jsou mimo kontrolu subjektů nabídky cestovního ruchu a mohou mít takový vliv, že vnímaná vysoká kvalita služeb rezultuje v nízkou úroveň spokojenosti. A opačně výsledkem může být i vysoká úroveň spokojenosti, i když je vnímaná kvalita služeb nízká, protože např. interakce v rámci sociální skupiny jsou dostatečně pozitivní, aby vyrovnaly nízkou kvalitu služeb.*“

### 2.6.2 Vztah kvality služeb a hodnoty pro zákazníka

Mezi hodnotou pro zákazníka a kvalitou služeb lze rozeznat oboustrannou implikaci. Příkladem integrace obou modelů je Petrickova (2002) metoda SERV-PERVAL, nástroj pro měření kvality služeb zahrnující 25 položek týkajících se pěti dimenzí (viz obr. 2.10).



**Obr. 2.10: Vnímaná hodnota v procesu volby služby (Petrick, 2002, s. 124)**

Petrick (2002) předpokládá, že vnímání kvality služeb vede k nákupu a ten poskytne zážitek ze služby. Tento zážitek vyústí ve vnímání obdržené hodnoty služby. Dále se předpokládá, že vnímaná hodnota ovlivňuje záměr opakovat zážitek ze služby a vést pozitivní či negativní individuální rozhovory s ostatními o zážitku ze služby. Tento proces potom ovlivňuje budoucí hodnocení kvality služeb.

Jiný názor zastává Zeithaml (1988, s. 6) a uvádí, že „...hodnota se od kvality liší v tom, že je individuálnější a osobnější než kvalita, a proto je širším konceptem.“ Kvalita představuje to, co zákazník získá, naopak hodnota spočívá v porovnání a vyhodnocení toho, co zákazník získá a co musí na získání produktu nebo služby vynaložit (obětovat). Z toho tedy vyplývá, že kvalita je složkou celkové hodnoty pro zákazníka.

### 2.6.3 Vztah spokojenosti a hodnoty pro zákazníka

Snad nejvíce pozornosti je v literatuře věnováno vztahu spokojenosti a hodnoty pro zákazníka. Dle Woodruffa (1997) popisuje hodnota pro zákazníka povahu vztahu mezi uživatelem a produktem, zatímco spokojenost zákazníka představuje zákaznickou reakci na hodnotu obdrženou daným produktem. Hodnota v této souvislosti zachycuje vztah mezi produktem, uživatelem a jeho cíli a účely v konkrétní situaci užití. Při popisu tohoto třístranného vztahu identifikuje hodnota:

- které dimenze produktu jsou ústřední pro schopnost zákazníka dosáhnout požadovaného stavu a
- jak jsou tyto dimenze produktu vztaženy jedna k druhé a k zákazníkovi.

Tvorba hodnoty je potom proces neustálého přizpůsobování nabídky podniku uživatelské situaci zákazníka, požadovaným důsledkům a požadavkům na konečný stav. Spokojenost oproti tomu měří jiný vztah: vztah mezi skutečným výkonem produktu a očekávaným výkonem. Jako taková spokojenost zachycuje zákaznickou odezvu na specifickou nabídku podniku - jak zákazník pocítuje hodnotu, kterou obdržel. V podstatě měří jak dobře je úsilí podniku vytvářet hodnotu přizpůsobeno požadavkům zákazníka na hodnotu (Woodruff, 1997).

Spokojenost zákazníka je zákazníkům pozitivní nebo negativní pocit ohledně hodnoty, kterou obdržel jako výsledek využití nabídky podniku ve specifické situaci užití. Tento pocit může být reakcí na okamžitou situaci užití nebo celkovou reakcí na řadu uživatelských zkušeností. Spokojenost a hodnota spolu souvisejí, ale nejsou synonymy. Zkráceně hodnota vypovídá podniku „co má dělat“, zatímco spokojenost říká „jaké to bylo“ (Woodruff, Gardial, 1996).

Rozdíl mezi těmito dvěma koncepty vyplývá i z hlediska časového. Spokojenost byla tradičně pojmem pro hodnocení, které probíhá během a/nebo po spotřebě. Díky tomuto zaměření je měření spokojenosti pohledem do minulosti. Měří-li podnik spokojenost zákazníků, obvykle se jich dotazuje „Jak jste se byli spokojeni s naším výrobkem?“ Naopak hierarchie hodnoty může být ovlivněna předcházejícím vztahem mezi produktem a zákazníkem a nepatří k mírám, které se zjišťují výhradně po spotřebě. Zákazníci mohou mít představy o hodnotě i před nákupem (Woodruff, Gardial, 1996).

Další odlišnost mezi hodnotou a spokojeností zákazníka se týká toho, co je v zákaznickově myslí. Jak bylo uvedeno výše, spokojenost zákazníka je hodnocení vztažené ke konkrétnímu podniku. V tomto smyslu jsou hodnocení spokojenosti zákazníka typická pro jednotlivé nabídky produktů nebo služeb. Naproti tomu hodnota pro zákazníka je „obecná“ v tom smyslu, že představuje požadavky na produkt, které jsou žádané napříč trhem nehlédě na dodavatele nebo konkrétní nabídky, což má důležité implikace pro měření. Zprvée oproti spokojenosti zákazníka (která musí být měřena kdykoli po spotřebě), může být hodnota pro zákazníka měřena před, během i po spotřebě. Zadruhé rozdíl předpokládá, že hodnota pro zákazníka může - a měla by - být měřena nezávisle na spokojenosti zákazníka.

Spokojenost představuje zákaznickovo hodnocení produktu po nákupu. Naopak hodnota pro zákazníka indikuje, co zákazník chce získat (pohled do budoucnosti) a není bezpodmínečně ovlivněná tím, co může zákazník získat z existující nabídky trhu. Toto rozlišení má důležité strategické dopady. Zatímco znalost „jak jsme to provedli“ je z jasných důvodů důležitá, manažeři se často zabývají otázkou „co bychom měli dělat dále“. Tradiční měření spokojenosti je zcela vhodné pro první případ, je však nepoužitelné pro případ druhý.

Tab. 2.4 shrnuje důležité definice a charakteristiky spokojenosti zákazníka a rozdíly oproti hodnotě pro zákazníka.

**Tab. 2.4: Porovnání hodnoty pro zákazníka a spokojenosti zákazníka**

<b>Hodnota pro zákazníka</b>	<b>Spokojenost zákazníka</b>
co zákazník požaduje od produktu nebo služby	reakce zákazníka nebo pocit ohledně toho, co obdržel - srovnání mezi skutečným stavem a stavem očekávaným (standardem)
projevuje orientaci do budoucnosti; je nezávislá na použití produktu/spotřebě	směřuje k historické orientaci; je to posouzení utvářené během nebo po spotřebě
existuje nezávisle na nabídce konkrétního produktu/služby nebo na dodavateli	je to hodnocení zaměřené na konkrétní nabídku produktu/služby nebo dodavatele
poskytuje podniku směr řízení: co by měl dělat, aby vytvořil hodnotu	poskytuje podniku zprávu o tom, jak dobře si stojí se svým úsilím vytvářet hodnoty

Zdroj: převzato a upraveno z Woodruff, Gardial (1996).

Vztah hodnoty a spokojenosti zákazníka rovněž zachycuje Kanův model, který je popsán v kap. 2.4.2 této práce jako jeden z modelů hodnoty pro zákazníka založených na složkách hodnoty.

### **Nedostatky konceptu spokojenost zákazníka**

Měření spokojenosti zákazníka má své přednosti, ale i nedostatky. Nelze jednoznačně tvrdit, že měření hodnoty pro zákazníka je lepší než měření spokojenosti zákazníka či naopak. Informace získané pomocí těchto dvou konceptů se vzájemně doplňují.

Nicméně měření spokojenosti zákazníka má dva nedostatky. Zaprvé měření spokojenosti je obecně zaměřeno na produkt nebo službu, to, co podnik poskytuje. Například měření spokojenosti ve fast-foodových restauracích často zahrnuje atributy jako rychlost obsloužení, přátelský personál, čistota toalet a kvalita jídla. Kdežto orientace na hodnotu se konkrétně zabývá vztahem mezi produktem/službou, uživatelem a požadavky na spotřebu. Určení hodnoty může objevit, že zákazníci např. ocení, že jim fast-food pomáhá zvládat časový stres během dne nebo že rodina dostane jídlo, které považují za dobré (tj. charakteristiky, které více popisují zákazníka).

Zadruhé, zatímco hierarchie hodnoty bere v úvahu všechny úrovně interakce zákazníka s produktem (včetně atributů, následků a konečných stavů), obvyklé výzkumy spokojenosti jsou zaměřeny téměř výhradně na úroveň atributů. Takový typ dat má dva nedostatky - krátkodobé zaměření a orientace do minulosti. Naproti tomu zkoumání všech úrovní interakce zákazník-produkt předpokládá takové zaměření, které je v čase stabilnější, poskytuje příležitost pro tvořivost a radikální změny a může poskytnout podniku budoucí zaměření. Navíc spokojenost není zaměřena na konsekvence, což snižuje možnost akceschopnosti podniku. Může se například stát, že zákazník odpoví, že není spokojen s rychlostí obsluhy ve fast-foodu. Ve svém důsledku ale zákazníkovi pomalá obsluha vadí, protože jeho děti jsou netrpělivé, když čekají. Poznáním důsledků může podnik provést opatření ke zvýšení spokojenosti (např. umístění hracího koutku pro děti) (Woodruff, Gardial, 1996).

Tabulka 2.5 shrnuje rozdíly v informacích, které jsou získány zaměřením se na hodnotu pro zákazníka, oproti informacím získaným tradičním měřením spokojenosti zákazníka.

**Tab. 2.5: Informace získané orientací na hodnotu a na spokojenost zákazníka**

<b>Orientace na hodnotu pro zákazníka</b>	<b>Orientace na spokojenost zákazníka</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zaměřuje se na interakci uživatel-produkt - zdůrazňuje základní potřeby zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zaměřuje se na produkt - zdůrazňuje nabídku podniku a taktické řešení</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bere v úvahu všechny úrovně interakce uživatel-produkt - atributy, konsekvence a hodnoty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zdůrazňuje atributy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vyšší úroveň zaměření je v podstatě dlouhodobější a stabilnější, poskytuje větší příležitost pro kreativitu a radikální změnu; orientace do budoucnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zaměření se na atributy je v podstatě krátkodobější a nestabilní, vede k malým změnám produktů/služeb a zlepšením; orientace do minulosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ měří kompromis, který určuje hodnotu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ obvykle selhává při měření kompromisu, který určuje hodnotu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poskytuje informace, které pomáhají interpretovat úroveň atributů způsobem, který je akceschopný</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ často obtížné interpretovat bez dodatečných informací na úrovni konsekvencí</li> </ul>

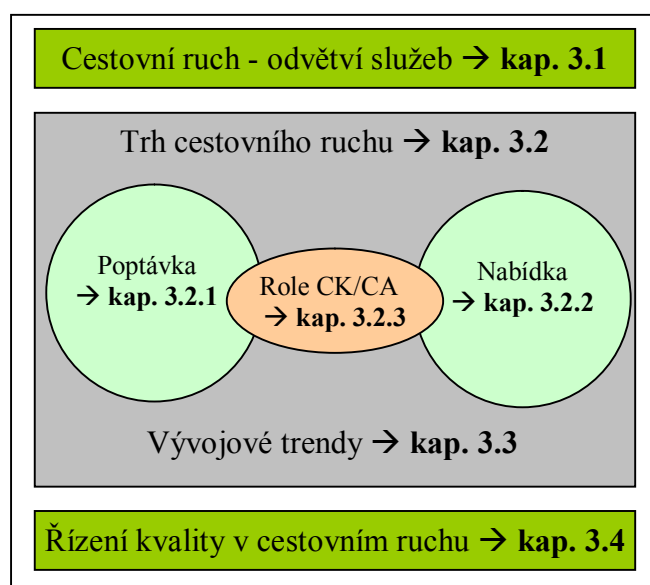
Zdroj: převzato a upraveno z Woodruff, Gardial (1996).

Jak bylo již výše uvedeno, typy informací získaných z měření hodnoty pro zákazníka a z měření spokojenosti zákazníka jsou rozdílné, ale navzájem se doplňují. Proto je pro podniky nezbytné, aby věděly, co mají dělat (hodnota) a jak to dělají (spokojenost). Problémem je, že většina firem investuje pouze do měření spokojenosti zákazníka a manažeři se snaží ze získaných informací vyvodit závěry, jak mají lépe „sloužit“ svým zákazníkům. Kombinací měření hodnoty a spokojenosti zákazníka lze dosáhnout významně lepší zpětné vazby od zákazníků.



### 3. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY V CESTOVNÍM RUCHU

Podniky působící v oblasti cestovního ruchu (CER) poskytují ve velké míře své činnosti služby a odlišují se tak, i co se týče hodnoty pro zákazníka, od podniků nabízejících výrobky. Tato kapitola se zaměřuje na specifika CER. Její strukturu zachycuje obr. 3.1.



**Obr. 3.1:** Schématická struktura třetí kapitoly  
(vlastní zpracování)

První část se zabývá obecnými specifiky služeb a následně i odlišnostmi, kterými se vyznačuje odvětví CER. Kapitola 3.2 je zaměřena na trh cestovního ruchu, tj. kdo tvoří nabídku a kdo tvoří poptávku a jakou roli mají cestovní kanceláře (CA) a agentury (CA) jako zprostředkující subjekty. Představeny jsou i nejdůležitější statistiky z hlediska vývoje světového CER i z hlediska vývoje v ČR (konkrétně se zaměřením na domácí a výjezdový CER, neboť ten představuje skutečnou i potenciální klientelu CK a CA). V poslední části této kapitoly jsou uvedeny konkrétní případy, jak se podniky CER snaží řídit a zvyšovat kvalitu jako důležitou součást hodnoty pro zákazníka.

### ***3.1 Specifika služeb***

Cestovní ruch patří bezpochyby mezi odvětví služeb. Literatura ukazuje, že pokusy definovat a vymezit služby jsou mnohotvárné a protichůdné. V zásadě jsou identifikovány tři typologie přístupu k definici:

- definice založené na vyjmenování;
- negativní definice a
- definice založené na významných attributech.

V české, ale i německé literatuře se prosadil přístup k definici služeb založený na významných attributech. Marketing služeb přitom rozlišuje čtyři podstatné vlastnosti služeb: nehmatatelnost, nedělitelnost, heterogenitu a pomíjivost (Bieger et al., 2006b; Cooper et al., 2008; Horner, Swarbrooke, 2003; Kotler et al., 2010).

#### **Nehmatatelnost**

Základní rozdíl mezi službami a výrobkem spočívá ve skutečnosti, že zákazník nemůže službu před nákupem vidět, slyšet, cítit ani se jí dotýkat. Před nastoupením na palubu letadla nemají cestující nic jiného než letenku a příslib bezpečné dopravy do své destinace. Ten, kdo si zakoupí nějakou službu, může mít pocit, že odešel „s prázdnýma rukama“. Ale není tomu tak, nakupující mají totiž zážitky a vzpomínky, o které se můžou podělit s ostatními. V odvětví pohostinství a cestovního ruchu je tak mnoho produktů prodáváno jako nehmatatelný zážitek. Za účelem snížení nejistoty způsobené nehmatatelností služeb kupující hledají hmatatelné důkazy, které poskytnou informaci a důvěru ve službu. Hmatatelné prvky poskytují signály o kvalitě nehmatatelných služeb. Například exteriér restaurace je to první, co přijíždějící host uvidí (Cooper et al., 2008; Horner, Swarbrooke, 2003).

#### **Nedělitelnost**

U většiny služeb musí být přítomen poskytovatel služby a zákazník, aby služba mohla proběhnout, tzv. *uno actu princip*. Nedělitelnost služeb tedy znamená, že zákazníci se stávají součástí produktu. Dalším důsledkem nedělitelnosti je, že zákazníci a zaměstnanci musí rozumět systému poskytnutí služby, protože obě strany službu vytvářejí (zákazník musí rozumět menu, aby si mohl objednat). Koprodukce služeb pomocí zákazníků znamená, že podniky musí vybírat, najímat a školit své zákazníky.

Hotely, restaurace, aerolinky i autopůjčovny školí svoje zákazníky, aby používali elektronický check-in a internet k získávání informací a k rezervacím. Tím, že se zákazník stane „zaměstnancem“ získá určité výhody - vyšší hodnotu, customizaci a zkrácenou čekací dobu (Bieger, 2006a; Cooper et al., 2008).

### **Heterogenita (variabilita)**

Služby jsou velmi variabilní. Jejich kvalita záleží na tom, kdo je poskytuje, kdy a kde jsou poskytovány. Existuje několik důvodů heterogenity služeb. Služby jsou vytvářeny a spotřebovány současně, což omezuje řízení kvality. Fluktuující poptávka má takové následky, že je obtížné poskytnout konzistentní úroveň služeb během maximální poptávky (Cooper et al., 2008). Vysoký stupeň kontaktu mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem znamená, že konzistence služby záleží na schopnostech a výkonu poskytovatele služeb v době poskytnutí/spotřeby služby. Významnou roli tedy sehrávají tzv. *moments of truth*<sup>10</sup> (Bieger et al., 2006b). Nedostatek komunikace a heterogenita očekávání zákazníka vede rovněž k variabilitě služeb (Kotler et al., 2010). Variabilita a nedostatek konzistence služeb je hlavním důvodem zklamání zákazníka v pohostinství a cestovním ruchu. Naopak konzistence<sup>11</sup> je klíčovým faktorem úspěchu ve službách, příkladem může být světový úspěch McDonald's. Variabilitu lze podle Kotlera et al. (2010) snížit investováním do kvalitních postupů najímání a školení zaměstnanců, standardizováním procesu služeb v rámci celého podniku a monitorováním spokojenosti zákazníků.

### **Pomíjivost**

Služby nelze skladovat. Kvůli pomíjivosti služeb aerolinky i některé hotely účtují zákazníkům cenu, i když se zákazníci nedostaví. Pokud chtějí podniky cestovního ruchu maximalizovat zisky, musí umět zvládnout kapacitu a poptávku. Teoretici marketingu se pokoušeli vytvořit nové teorie o marketingu služeb. Booms a Bittner (1981) navrhli marketingový mix pro služby. Rozšířili ho o účastníky, vliv prostředí a proces. Tyto tři prvky lze rozpoznat i v modelu hodnoty zákazníka dle Simové (2007a), který je zmíněn v části 2.4.4 jako jeden z přístupů ke koncepci hodnoty pro zákazníka.

---

<sup>10</sup> okamžiky pravdy

<sup>11</sup> Konzistence znamená, že zákazníci obdrží očekávaný produkt bez nechtěných překvapení.

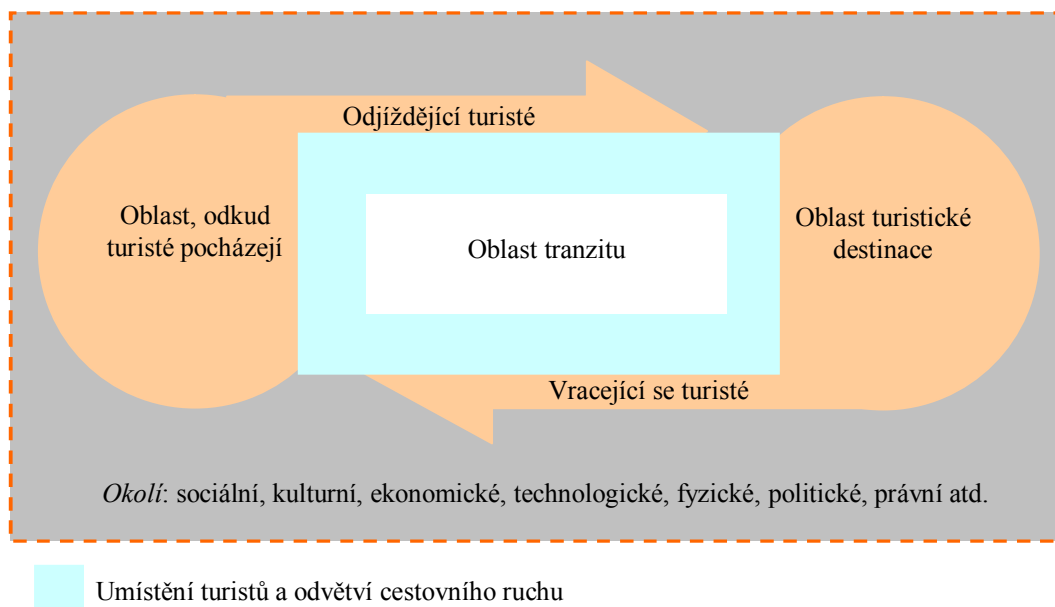
Kromě čtyřech obecně uváděných vlastností služeb se CER vyznačuje dalšími specifiky. Cooper et al. (2008) k odlišnostem CER řadí následující aspekty:

- Krátká doba poskytnutí služby, což má za následek jenom omezený čas, během kterého mohou pracovníci firmy vytvářet vztah se zákazníkem a ovlivňovat opakovaný nákup.
- Osoba zákazníka je velmi emocionálně spojena s poskytnutím služby a takové osobní pocity vytvořené při kontaktu s personálem jsou důležitým determinantem budoucí poptávky. Proto je velmi důležité najímat pracovníky kvůli osobním kvalitám a dále zlepšovat jejich dovednosti školením.
- Za účelem snížení nákladů a včasného poskytnutí služeb podniky často zavádějí samoobslužné restaurace, internetové rezervace spíše než alternativu se zapojením personálu. To vyžaduje, aby zákazník dobře zvládl samoobslužný proces nebo technologii, aby služba nebyla příliš komplikovaná a aby takový způsob neskýtal žádné nebezpečí ani negativní následky. Podniky využívající samoobslužné služby by měly zohlednit, že tyto procesy a technologie představují potenciální nedostatek interakce mezi zaměstnanci a zákazníkem, což snižuje příležitost poskytnout službu takovým způsobem, který převyší očekávání zákazníka.
- Díky nehmatatelné povaze služeb cestovního ruchu je důležité plánovat poskytnutí signálů z hlediska positioningu i kvality nabídky například prostřednictvím čistoty, výzdoby, uniforem nebo systémů značek.
- Služby mohou být snadno porovnány s konkurencí a napodobovány jinými organizacemi díky jejich viditelnosti.
- Celkový produkt cestovního ruchu je často tvořen směsicí mnoha různých služeb, z kterých každá přispívá k celkovému zážitku. Odpovědní manažeři destinací jsou si vědomi, že musí řídit kvalitu služeb, aby zajistili pozitivní zážitky, a proto se snaží ovlivňovat i poskytovatele služeb.

O posledním bodu tj. řízení kvality podrobněji pojednává kap. 3.4.

### 3.2 Trh cestovního ruchu

Cestovní ruch lze dle Leipera (1990) znázornit jako systém se třemi základními elementy (viz obr. 3.2).



**Obr. 3.2: Systém cestovního ruchu** (Leiper, 1990, cit. v Cooper et al., 2008, s. 9)

Základními elementy jsou:

1. **Turisté**, kteří jsou aktérem v tomto systému<sup>12</sup>.
2. **Geografické elementy**, přičemž Leiper rozlišuje následující:
  - Oblast, odkud turisté pocházejí, v tomto smyslu poskytuje „push“ pro stimulování a motivaci cestování.
  - Oblast turistické destinace, která představuje „pull“ pro navštívení a vytváří poptávku po cestování.
  - Oblast tranzitu, která není jenom krátkým obdobím cesty do destinace, ale zahrnuje i přechodná místa, která mohou být navštívena po cestě.
3. **Odvětví turismu**, které lze chápat jako řadu podniků a organizací zapojených do poskytování turistických produktů a služeb.

<sup>12</sup> Vymezení turistů je podrobněji popsáno v kap. 3.2.1 této práce.

Leiperův model tak umožňuje identifikaci umístění různých průmyslových odvětví - např. CK a CA se nejčastěji nacházejí v oblasti, odkud turisté pocházejí. Hotely, restaurace lze nalézt v oblasti destinace a oblast tranzitu je z velké části představována dopravním průmyslem. V Leiperově modelu je CER umístěn do externího prostředí, které je tvořeno sociálními, kulturními, ekonomickými, technologickými, fyzickými, politickými, právními a dalšími aspekty. Je třeba zdůraznit fakt, že jednotlivé složky systému nejsou izolované, ale vzájemně se ovlivňují. Hlavními přednostmi modelu je jeho obecná použitelnost a jednoduchost, která poskytuje užitečný „způsob uvažování“ o CER (Cooper et al., 2008).

Z Leiperova modelu (obr. 3.2) je patrné, že turismus může být chápán jako celá řada jednotlivců, podniků, organizací a míst, které jsou určitým způsobem kombinovány, aby poskytly zážitky z cestování. CER je v této souvislosti multidimenzionální, mnohostranná aktivita, která se týká mnoha jednotlivců a mnoha různých ekonomických aktivit. Proto není překvapivé, že je obtížné turismus definovat. Pro definici turismu dnes existují na teoretické úrovni obsáhlé názory a obecná hlediska. Jakmile se ale jedná o konkrétní vymezení ve výzkumném projektu, chybí často široce akceptovaná a konkrétně proveditelná kritéria. V zásadě se však rozlišují dva hlavní přístupy pro definování turismu, a to z hlediska poptávky a z hlediska nabídky.

### 3.2.1 Poptávka v cestovním ruchu

Definice CER z hlediska poptávky je založena na vymezení toho, kdo je účastníkem cestovního ruchu, resp. návštěvníkem<sup>13</sup>. Většina autorů se shoduje na tom, že je to osoba, která podniká cestu mimo své obvyklé pracovní a životní okolí. UNWTO (2010) definuje cestovní ruch jako *„...činnost osoby, cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí (mimo místo bydliště), a to na dobu kratší, než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě. Maximální délka pobytu činí u mezinárodního turismu jeden rok, u domácího turismu šest měsíců. Výdělečná činnost v navštíveném místě nesmí být*

---

<sup>13</sup> V české literatuře nejsou účastníci CER označováni jednotným pojmem, používá se označení „návštěvníci“ nebo „turisté“ (Petrů, 2007).

*založena na trvalém či přechodném pracovním poměru.*“ Podobně je definován turismus i v anglosaské odborné literatuře.

Například Cooper et al. (2008) uvádí tyto znaky turismu vymezeného z hlediska poptávky:

- turismus vzniká na základě pohybu a pobytu lidí v různých místech nebo destinacích,
- turismus má dvě složky - cestu do destinace a pobyt (vč. aktivit) v destinaci,
- cesta a pobyt se konají mimo obvyklé okolí nebo místo pobytu (práce), takže turismus vyvolává aktivity, které jsou odlišné od těch obvyklých v místě bydliště (pracoviště),
- přesun do destinací je dočasný a krátkodobý, záměrem je vrátit se do několika dnů, týdnů či měsíců,
- destinace jsou navštěvovány za jiným účelem než trvalým pobytem nebo zaměstnáním.

V praxi představují turisté heterogenní skupinu s různými osobnostmi, demografickými charakteristikami i zkušenostmi. Existuje mnoho hledisek pro klasifikaci turistů, nejpoužívanější členění je

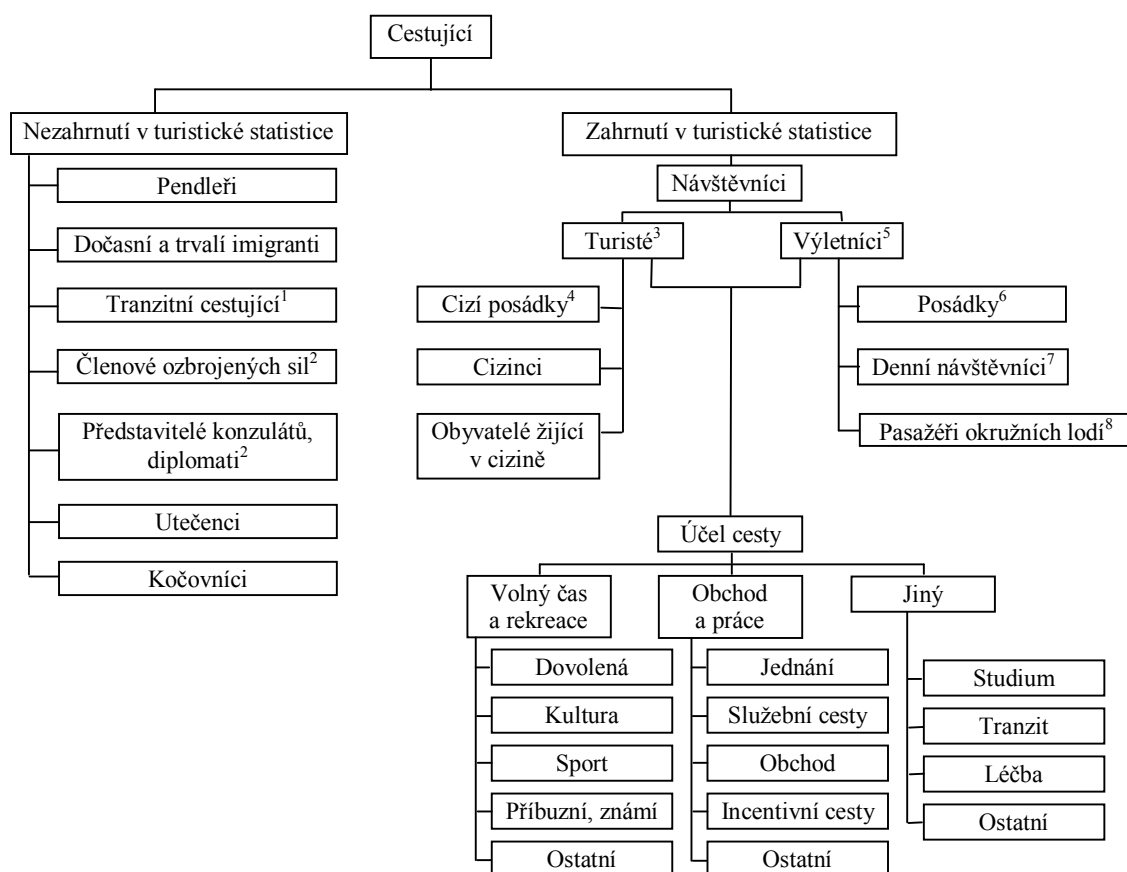
- z hlediska původu a destinace,
- z hlediska časového,
- z hlediska účelu.

Základní rozlišení, tedy z **hlediska původu a destinace**, člení turisty (potažmo CER jako takový) na domácí a mezinárodní. Domácí CER zahrnuje cesty rezidentů v rámci jejich země pobytu a mezinárodní mimo svoji zemi pobytu. Mezinárodní cestovní ruch je možno dále členit na příjezdový (aktivní<sup>14</sup> neboli incomingový), který zahrnuje osoby s dlouhodobým pobytem v jiné zemi (tzv. nerezidenty) cestující do dané země (konkrétně to pro ČR znamená příjezd a pobyt nerezidentů na území ČR), a výjezdový (pasivní<sup>5</sup> neboli outgoingový) CER, který se týká cest osob s dlouhodobým pobytem v dané zemi do jiné země (konkrétně jsou tím zahrnuty cesty a pobyty rezidentů ČR do zahraničí) (Cooper et al., 2008).

---

<sup>14</sup> Označení aktivní a pasivní cestovní ruch je odvozeno z platební bilance, kdy přijíždějící turisté „přiváží“ do dané země cizí měnu a přispívají tak k aktivní platební bilanci a vyjíždějící turisté „vyvážejí“ z dané země domácí měnu a přispívají tak k pasivní platební bilanci.

Z časového hlediska rozlišuje UNWTO (2000) i většina autorů mezi turistou a výletníkem<sup>15</sup>. Turista je osoba, která stráví mimo místo bydliště minimálně jednu noc nezávisle na účelu, zatímco označení výletník zahrnuje jednodenní návštěvníky, tj. osoby, které se v dané zemi (místě) zdrží jenom jeden den, aniž by tam přenocovali. Klasifikace turistů dle UNWTO je schématicky představena pomocí obr. 3.3.



Pozn.:

1. Osoby, které neopustí tranzitní prostor letiště nebo přístavu. Pokud tranzit zahrnuje jeden či více pobytových dnů, jsou tyto osoby zahrnovány do statistiky návštěvníků.
2. Při cestě do místa výkonu služby a opačně (vč. osob je doprovázejících).
3. Návštěvníci, kteří stráví v navštívené zemi alespoň jednu noc.
4. Cizí posádky letadel a lodí, které využívají ubytovacích kapacit navštívené země.
5. Návštěvníci, kteří nepřenocují v navštívené zemi, přestože v ní během dne pobývají nebo se k noclehu vracejí na loď nebo do vlaku.
6. Posádky, jejichž členové nemají trvalé bydliště v navštívené zemi a zůstávají pouze jeden den.
7. Návštěvníci, kteří přijedou a odjedou ještě téhož dne.
8. Osoby, které přijedou do země na palubě lodí a kteří stráví noc na lodi, i když se vylodí za účelem denních či vícedenních návštěv.

**Obr. 3.3: Klasifikace mezinárodních cestujících (UNWTO, 2000, cit. v Cooper et al., 2008, s. 75)**

<sup>15</sup> Názvy jsou přejaty z českých literárních zdrojů, v anglicky psané literatuře je cestující označován pojmem „traveller“, účastník CER (čili česky turista) jako „visitor“



Z **hlediska účelu cesty** jsou obvykle rozlišovány tři kategorie (Cooper et al., 2008):

- volný čas a rekreace, zahrnující dovolenou, sportovní i kulturní cesty a návštěvu přátel a příbuzných,
- obchodní a pracovní účel, zahrnující meetingy, konference, delegace, služební cesty a incentivní cestovní ruch,
- jiné účely cesty, zahrnující například cesty za studijním či léčebným účelem.

Existuje diskuze o tom, zda řadit cestování v rámci domácí země za obchodním účelem k cestovnímu ruchu. Například Mill (1990) to neuznává, ale naopak cestování do zahraničí za obchodním účelem k cestovnímu ruchu řadí. Ke členění podle účelu cesty je třeba podotknout, že ačkoli se účel cestování může lišit, všechny typy turistů mají stejné základní požadavky, a to doprava, ubytování, stravování a atraktivita.

### **3.2.2 Nabídka v cestovním ruchu**

Povaha cestovního ruchu jako roztržitého a odlišného produktu, který se skládá z mnoha odvětví a zahrnuje jak hmatatelné tak nehmatatelné složky, znamená, že je obtížné toto odvětví definovat z hlediska nabídky. Leiper (1979, s. 394) prohlašuje: „*Turismus se skládá z podniků, organizací a zařízení, které poskytují výkony k uspokojování potřeb a přání turistů.*“ Podstata nabídky CER je tedy založena na různých typech organizací dodávajících různé produkty a služby, přičemž Horner a Swarbrooke (2003) rozlišují dopravní organizace, cestovní kanceláře (touroperátory) a prodejce (agentury), návštěvnické atraktivita, ubytovací a stravovací zařízení. Jiní jdou ve své definici CER ještě dále a řadí k němu i obchody, občanské či finanční služby. Klasifikace firem cestovního ruchu dle *International Standard Industrial Classification*<sup>16</sup>, kterou uznává UNWTO, je zobrazena v tab. 3.1.

---

<sup>16</sup> Mezinárodní standardy pro klasifikaci průmyslu

**Tab. 3.1: Definice turismu z hlediska nabídky (dle Mezinárodních standardů pro klasifikaci průmyslu)**

Odvětví dle standardů	Aktivita podniku	Příklad
Stavebnictví	P	hotely, rekreační zařízení, dopravní zařízení, sídla v rezortech
Velkoobchod a maloobchod	Č	prodej motorových vozidel, prodej pohonných hmot, maloobchod s potravinami, maloobchod s textilním zbožím
	P	maloobchodní prodej cestovních doplňků, prodej suvenýrů atd.
Hotely a restaurace	Č	fast-foodové restaurace
	P	hotely, kempy
Doprava, skladování a komunikace	Č	doprava po železnici, vodní vnitrozemská doprava
	P	meziměstské vlaky, aerolinky, speciální železniční cesty, dálkové autobusy, zámořské plavby
Finanční zprostředkování	Č	výměna peněz, životní pojištění, kreditní karty
	P	cestovní pojištění
Nemovitosti, pronájem a obchodní aktivity	Č	koupě nebo prodej majetku k pronájmu, pronájem nebo vlastnictví majetku k pronájmu
	P	pronájem lyžařského vybavení, pronájem majetku určeného pro turismus
Veřejná správa	Č	překladačské služby, služby celního úřadu, hraniční stráž
	P	administrativa turismu, informační kanceláře, vydávání víz, regulace soukromé dopravy
Vzdělávání	Č	vzdělávání dospělých, autoškoly, letecké školy
	P	hotelové školy, programy vzdělávání v cestovním ruchu, školy zaměřené na rekreologii
Jiné	Č	kurzy plavání, potápění, létání, plachtění
	P	návštěvníká centra, cestovní kluby, cestovní unie
Nadnárodní organizace	Č	OECD, Světová banka, Mezinárodní měnový fond
	P	mezinárodní instituce cestovního ruchu

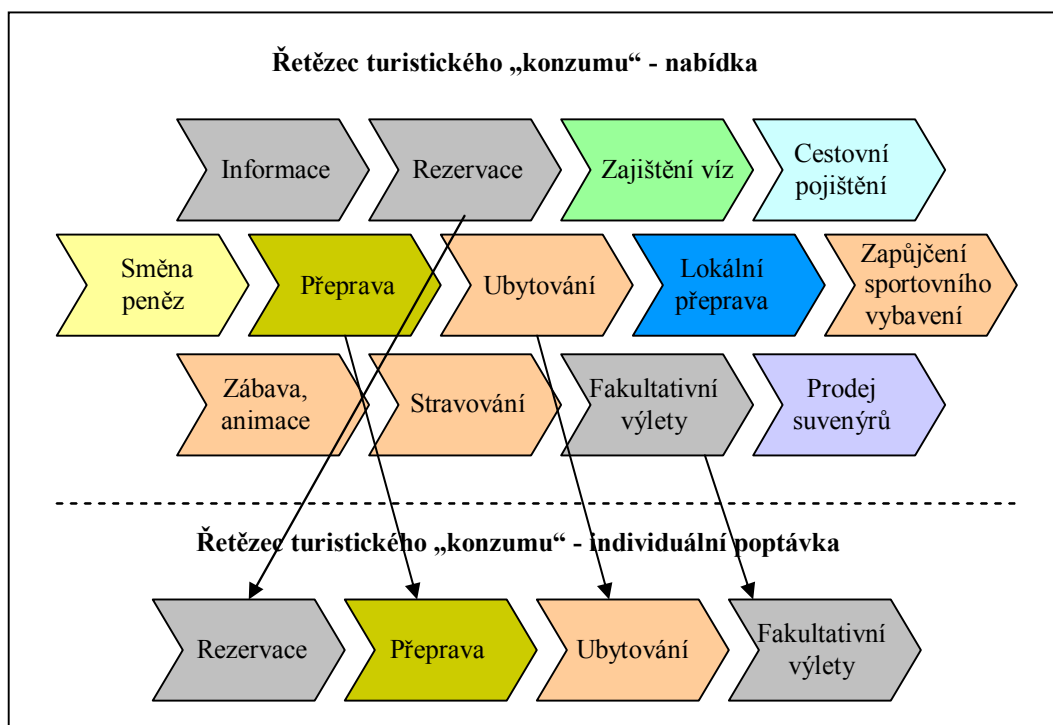
Pozn.: Č = částečné zahrnutí do cestovního ruchu; P = plné zahrnutí do cestovního ruchu

Zdroj: převzato a upraveno z Cooper et al. (2008).

V tabulce 3.1 je patrné označení odvětví, která spadají plně nebo částečně do CER. Mnoho odvětví ale neposkytuje služby jen výhradně pro turisty, proto byl vyvinut nástroj zvaný satelitní účet cestovního ruchu, který měří nákupy zboží a služeb uskutečněné návštěvníky za účelem zjištění objemu odvětví CER. Tento nástroj poskytuje informace o ekonomickém vlivu turismu, o zaměstnanosti v cestovním ruchu a umožňuje srovnání s jinými ekonomickými odvětvími.

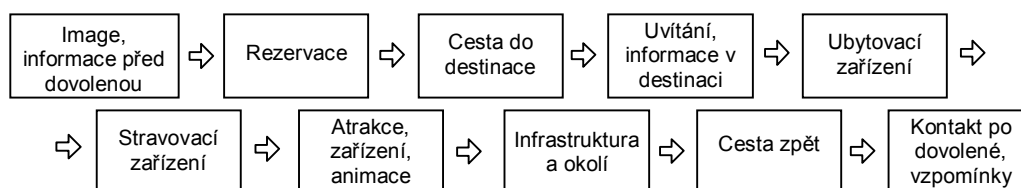
### 3.2.3 Role zprostředkovatelů

Z pohledu individuální poptávky je třeba podotknout, že zákazník využije některé služby (produkty), které jsou nabízeny různými subjekty v oblasti nabídky CER, celkově však vnímá služby jako integrovaný výkon (viz obr. 3.4).



**Obr. 3.4: Turistická nabídka versus poptávka - tvorba virtuálních podniků**  
(vlastní zpracování)

Na straně nabídky lze nalézt služby různorodého charakteru, od rezervačních služeb, přes pojištění, směnu peněz až po přepravu, ubytování, stravování nebo třeba animační programy. Pokud zákazník využije služeb zprostředkovatelů cest, tj. CK a CA, koupí si služby jako jeden „balíček“. To velmi napomáhá tomu, že vnímá a hodnotí dovolenou jako jeden celek, ačkoliv se skládá z mnoha služeb poskytovaných různými subjekty a modelově lze na dovolenou pohlížet ve smyslu hodnotového řetězce (obr. 3.5).



**Obr. 3.5 Hodnotový řetězec v cestovním ruchu** (vlastní zpracování)

Zákazník tedy definuje prostřednictvím volby svých aktivit síť podniků, která optimálně spolupracuje pro zvýšení hodnoty pro zákazníka a obhospodařuje za tímto účelem společné zdroje. Tato síť se tak stává virtuálním podnikem. Typický je proces tvorby virtuálních podniků právě pro cestovní ruch, kdy zákazník spotřebovává elementy služeb, které si sám sestavil, čímž se stává tato oblast velice komplexní pro analýzu hodnoty pro zákazníka (Bieger, 2006a).

Existence služeb CK a CA přináší mnoho výhod třem skupinám subjektů (Cooper et al., 2008). První skupinu tvoří subjekty nabídky cestovního ruchu (jednotliví poskytovatelé služeb), kteří získávají tyto výhody:

- prodávají ve velkém a přenášejí tak riziko na zprostředkovatele, ačkoli se zprostředkovatelé snaží jistit různými smlouvami a výjimkami,
- snižují náklady na komunikaci, pokud se zaměří na zprostředkovatele spíše než na komunikaci se zákazníkem, která je mnohem dražší.

Druhou skupinou jsou zákazníci CK a CA, kteří využívají jejich služeb zejména proto, že:

- se vyhnou nákladům na hledání a vyjednávání z hlediska času i peněz, pokud si koupí kompletní zájezd,
- těží ze specifických znalostí tour operátora a z faktu, že je minimalizována nejistota cesty,
- často těží z nižších cen, zejména v případě rezortů s velkým počtem návštěvníků (v takových destinacích získají CK díky své kupní síle slevy až 60 % oproti běžným cenám).

Třetí skupinou jsou destinace. Obzvláště v rozvojových zemích s omezenými rozpočty mohou mít destinace významnou výhodu z mezinárodní marketingové spolupráce tour operátorů.

Samozřejmě existuje i řada nevýhod. Jednotlivým poskytovatelům služeb se snižuje při spolupráci se zprostředkovateli marže, kontrola nad marketingovými aktivitami a rovněž vliv na distribuční proces. Vyšší koncentrace a slučování zprostředkovatelů může zákazníkovi ve skutečnosti omezit výběr a zvýšit ceny. Pokud se destinace stanou příliš závislé na rezervacích zprostředkovatelů, snáze podlehnou výkyvům trhu

a schopnosti zprostředkovatelů ovlivnit výběr zákazníka tím, že mu nabídnou výnosnější destinaci (Cooper et al., 2008).

S ohledem na touroperátory v České republice je třeba zdůraznit, že CK se liší od CA. CK je na základě koncese oprávněna nabízet a prodávat zájezdy<sup>17</sup> a je povinna uzavřít pojištění proti úpadku (Česko, 1991), zatímco CA spadá do živností volných a je oprávněna nabízet a prodávat jednotlivé služby CER, popřípadě zprostředkovávat prodej zájezdů CK. Z výzkumu Ministerstva pro místní rozvoj (MMR), který provedla společnost Incoma GfK, bylo zjištěno, že pouze 44 % Čechů rozlišuje mezi CK a CA, ačkoli je mezi těmito dvěma organizacemi významný rozdíl mající významný dopad na spotřebitele zejména při zániku CK, resp. CA (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2010).

---

<sup>17</sup> Zájezdem se dle Zákona č. 159/1999 Sb. v platném znění rozumí předem sestavená kombinace alespoň dvou z následujících služeb, je-li prodávána nebo nabízena k prodeji za souhrnnou cenu a je-li služba poskytována po dobu přesahující 24 hodin nebo když zahrnuje ubytování přes noc,

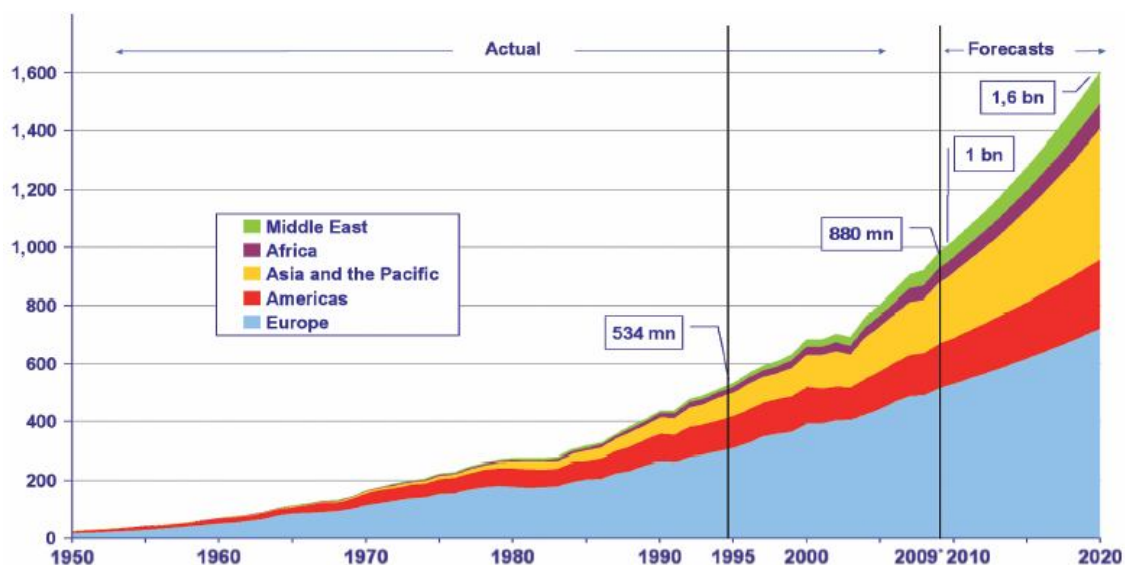
a) doprava

b) ubytování,

c) jiné služby cestovního ruchu, jež nejsou doplňkem dopravy nebo ubytování a tvoří významnou část zájezdu nebo jejichž cena tvoří alespoň 20 % souhrnné ceny zájezdu.

### 3.3 Vývojové trendy v cestovním ruchu

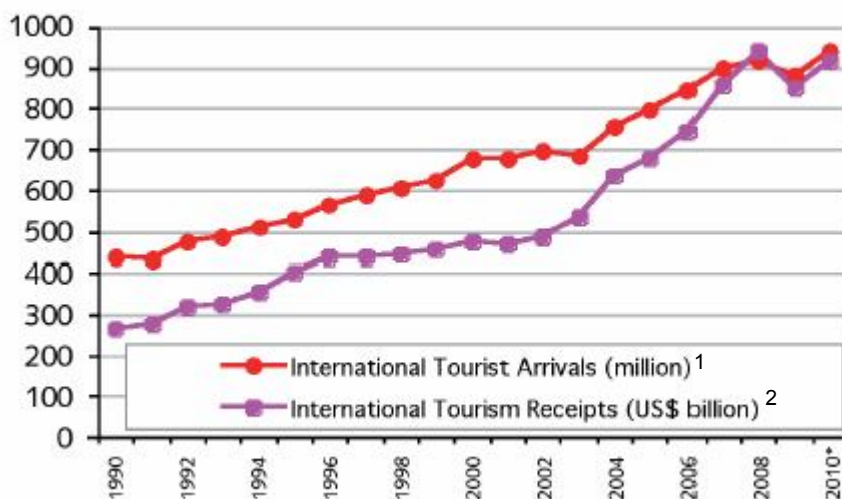
V celosvětovém měřítku vykazuje od 50. let 20. století cestovní ruch až na několik málo výjimek neustálý růst. Negativní události jako teroristické útoky, ptačí chřipka a jiné nemoci nebo přírodní katastrofy měly pouze lokální dopad. Za poslední desetiletí poklesl (o 4 %) jen v roce 2009, ve kterém byl nejvíce zasažen globální ekonomickou krizí. Obrázek 3.6 zachycuje vývoj počtu mezinárodních příjezdů od roku 1950 s prognózou do roku 2020.



**Obr. 3.6: Počet mezinárodních příjezdů (UNWTO, 2011)**

Dle posledních výsledků zveřejněných UNWTO (2011) vzrostl počet mezinárodních příjezdů v roce 2010 oproti 2009 o 6,6 %, v absolutním vyjádření dosáhly mezinárodní příjezdy v roce 2010 hodnoty 940 milionů. Nejvíce je růst znatelný v rozvíjejících se ekonomikách, kde dosahoval 8 až 10 %. UNWTO odhaduje, že odvětví turismu bude růst i nadále a v roce 2020 počet mezinárodních příjezdů dosáhne 1,6 mld. Z hlediska nejnavštěvovanějších zemí se řadí mezi první tři Francie, USA a Čína.

Ve světovém CER se kromě počtu mezinárodních příjezdů zvyšují i příjmy (více na obr. 3.7).



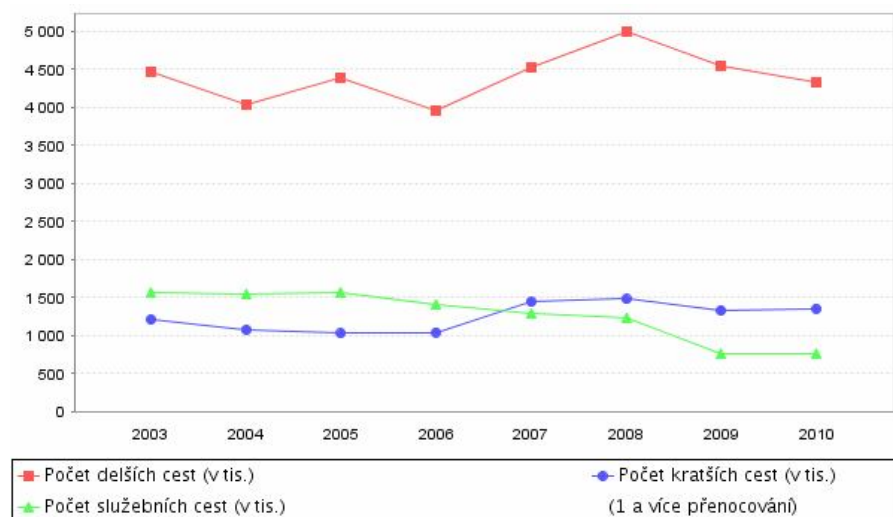
Pozn.: 1. počet mezinárodních příjezdů (v mil.)  
2. příjmy z mezinárodního CER (v mld. USD)

**Obr. 3.7: Vývoj mezinárodních příjezdů a příjmů z mezinárodního CER (UNWTO, 2011)**

V roce 2010 dosáhly příjmy 919 miliard amerických dolarů, což je v porovnání s rokem 2009 o 4,7 % více. Znatelný pokles je vidět v roce 2009, kdy CER nejvíce zasáhla světová ekonomická krize. Z vývoje na obr. 3.6 lze rovněž vidět, že od roku 1990 příjmy rostly progresivněji než počet příjezdů.

V **České republice** je Českým statistickým úřadem (ČSÚ) sledováno několik ukazatelů z oblasti CER. Pro předmět této práce jsou relevantní ukazatele výjezdového cestovního ruchu, které znázorňují následující obrázky 3.8 až 3.11<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Údaje pro ČR uvedené na obr. 3.8 - 3.11 zahrnují veškerý výjezdový CER, tj. i cesty, které nejsou organizované prostřednictvím CK/CA.

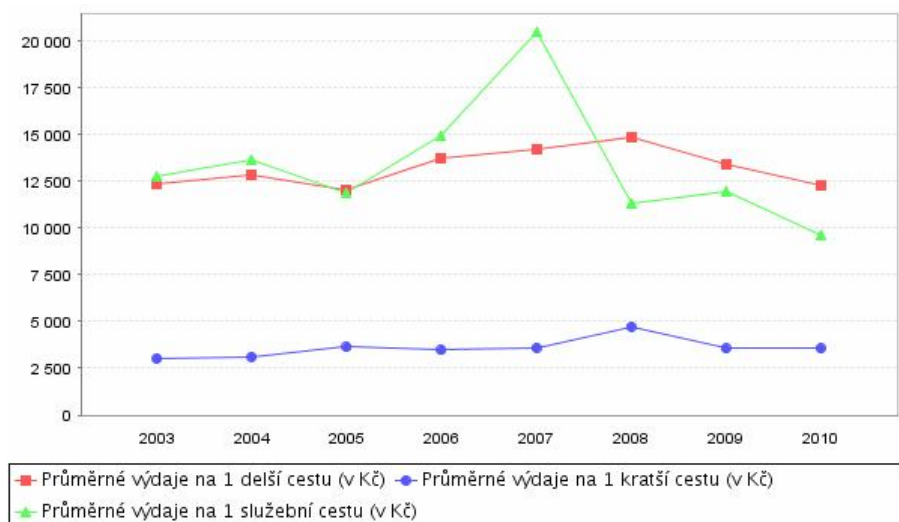


Pozn.: delší cesty = 4 a více přenocování, kratší cesty = 1-3 přenocování,  
služební cesty = 1 a více přenocování

**Obr. 3.8: Výjezdový cestovní ruch českých rezidentů  
v letech 2003 - 2010 (Statistická ročenka ČR, 2011)**

Z obr. 3.8 je patrné, že ve výjezdovém CER silně dominují delší cesty (tj. cesty s minimálně 4 přenocováními). V letech 2006 - 2008 zaznamenaly delší i kratší cesty nárůst, avšak v letech 2009 - 2010 počet cest klesal, přičemž znatelnější pokles je vidět u delších cest. U služebních cest lze rozpoznat propad již od roku 2005.

Co se týče výdajů na 1 cestu do zahraniční, obr. 3.9 ukazuje jejich vývoj od roku 2003 opět v členění na delší, kratší a služební cesty.



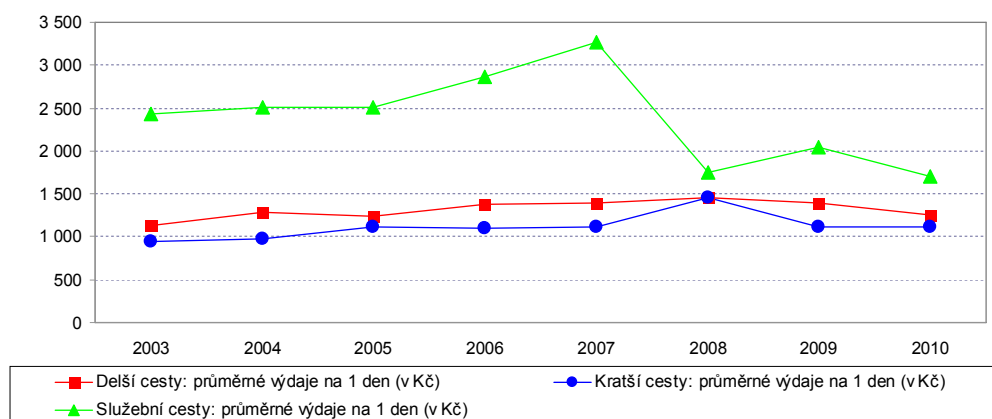
Pozn.: delší cesty = 4 a více přenocování, kratší cesty = 1-3 přenocování,  
služební cesty = 1 a více přenocování

**Obr. 3.9: Průměrné výdaje českých rezidentů na 1 cestu do  
zahraničí (Statistická ročenka ČR, 2011)**



Průměrné výdaje na jednu cestu zaznamenaly rovněž pokles od roku 2008 (resp. od roku 2007 u služebních cest). V roce 2010 lidé vynaložili průměrně 12 250 Kč na jednu delší cestu, 9 635 Kč na jednu služební cestu a 3 570 Kč na jednu kratší cestu.

Zajímavé jsou i údaje o výši výdajů na 1 den cesty, jejichž vývoj je uveden na obr. 3.10.

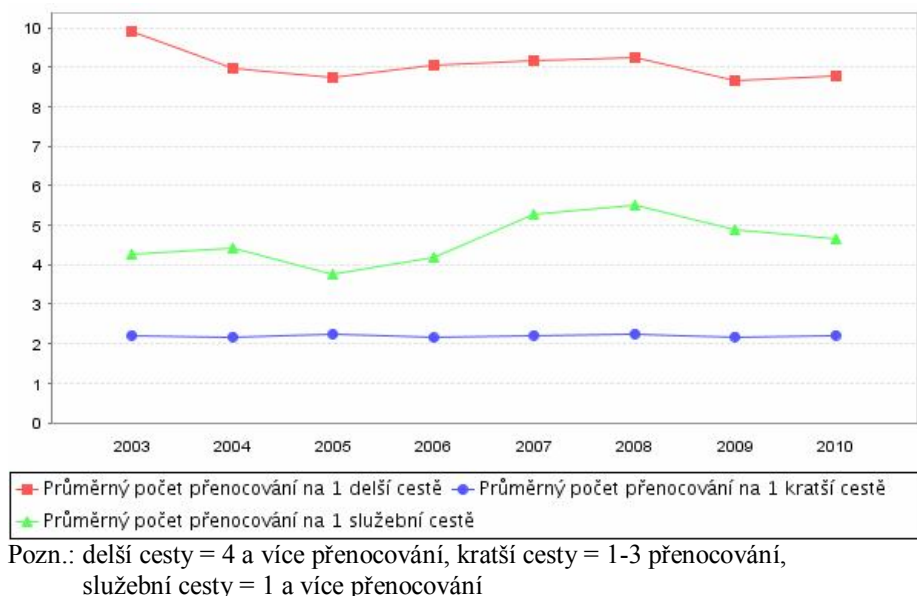


Pozn.: delší cesty = 4 a více přenocování, kratší cesty = 1-3 přenocování,  
služební cesty = 1 a více přenocování

**Obr. 3.10: Průměrné výdaje českých rezidentů na 1 den cesty do zahraničí**  
(vlastní zpracování dle Statistická ročenka ČR, 2011)

Od roku 2008 lze u delších i kratších cest rozpoznat pokles výdajů na 1 den. Také na služebních cestách lidé utratili v roce 2008 méně (oproti předchozímu roku o 1 531 Kč).

Z obr. 3.11 lze rozpoznat, že od roku 2008 tráví lidé na zahraničních cestách méně času.



**Obr. 3.11: Průměrný počet přenocování českých rezidentů na 1 cestě do zahraničí (Statistická ročenka ČR, 2011)**

U kratších cest se pohybuje průměrný počet přenocování zhruba na stejné úrovni od roku 2003. Kolísavost lze rozpoznat u služebních a delších cest, u kterých je opět vidět pokles od roku 2008.

Z výše uvedených statistických údajů a z dalších statistik ČSÚ vyplývá:

- světová ekonomická krize zasáhla trh cestovního ruchu v ČR, Češi od roku 2008 podnikají méně cest do zahraničí, přičemž pokles u služebních cest je znatelný již od roku 2007,
- cesty trvají kratší dobu,
- Češi utratí za svoji dovolenou méně peněz, i co se výdajů na 1 den týče,
- celkový objem domácího a výjezdového CER České republiky neklesl, jen se preference přesunuly ze zahraničních destinací na dovolenou doma.

Z hlediska dalších vývojových trendů ovlivňujících poptávku uvádí Jarolímková (2011) následující:

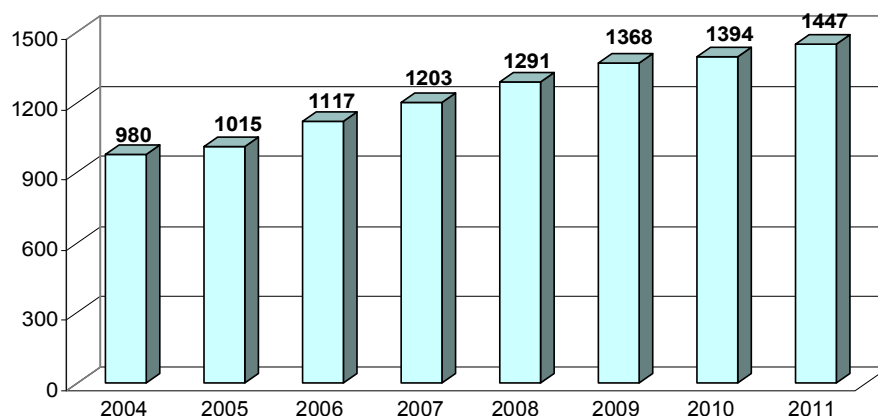
- Nároky na individuální řešení požadavků zákazníků se zvyšují, jelikož se do CER zapojuje stále více různorodějších segmentů.
- Podíl neorganizovaného CER roste a jedním z příčin je i rozvoj moderních technologií, které urychlily komunikaci. Díky internetu může zákazník sledovat a rychle porovnávat nabídky, a proto se často obejde bez zprostředkovatele.
- Dnešní zákazník je stále „on-line“, očekává okamžitou zpětnou vazbu a pozornost, nechce čekat ve frontě. Vyžaduje individuální přístup a flexibilitu ze strany poskytovatele. Důležitý je pro něj výjimečný zážitek.
- Cestovatelé mají větší zkušenosti i nároky. Očekávají pohodlí, solidnost, bezpečnost, jistotu, ale i nejrůznější výhody a slevy.
- I když se v dnešní době zvyšuje význam udržitelného rozvoje a odpovědného přístupu k rozvoji CER, zákazníci upřednostňují osobní cíle nad zájmy celospolečenskými.
- Roste cestování mimo klasické komerční formy - např. dobrovolnictví nebo couchsurfing.<sup>19</sup>

V České republice je poptávka omezená a pravděpodobně ani neporoste. Počet obyvatel klesá, volné prostředky pro cestování se příliš nezvýší (i když průměrné mzdy rostou). Lidé mají pocit nedostatku volného času, jelikož ve volném čase chtějí stihnout stále více věcí, a tak zvažují, jakým aktivitám svůj čas věnují. Následkem toho konkurují cestovnímu ruchu jiné volnočasové aktivity (Jarolímková, 2011)

Z hlediska nabídky jsou předmětem této práce CK a CA, jejichž počet se v ČR v posledních letech zvyšuje. Je třeba zdůraznit, že růst nebyl ovlivněn ani ekonomickou krizí. Statisticky je evidován pouze počet CK a to hlavně z důvodu počtu vydaných koncesí, které opravňují CK k provozování jejich činnosti. Vývoj od roku 2004 ukazuje obr. 3.12.

---

<sup>19</sup> Couchsurfing je největší internetová služba bezplatného ubytování. V rámci této sociální sítě si členové domlouvají ubytování (Couchsurfing, 2011).



Pozn.: V roce 2011 se uvedený údaj vztahuje k 30.9.2011.

**Obr. 3.12: Počet cestovních kanceláří v ČR v letech 2004 - 2011**  
*(vlastní zpracování dle E15, 2010; Mag Consulting, 2011;  
 Svaz obchodu a cestovního ruchu, 2011)*

V ČR bylo k 30. 9. 2011 evidováno 1447 CK, což znamená růst o 47 % oproti roku 2004. Na jednu CK tak připadá cca 7 300 lidí. V porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie je ČR vysoko nad průměrem. Například v Německu dosahuje tento poměr 860 000 lidí, na Slovensku okolo 21 000 (E15, 2010). Největší CK na českém trhu je Fischer, který v roce 2011 koupil 100 % akcií CK Nev-Dama. Firmy ale budou i nadále fungovat na trhu pod svými názvy (Novinky, 2011).

V celosvětovém dlouhodobém trendu patří cestovní ruch k hlavním ekonomickým silám. I přes předpokládaný celkový růst se však trh zejména ve vyspělých státech pomalu nasycuje, povaha poptávky se mění. Z těchto důvodů je třeba, aby odvětví bylo kreativní při tvorbě produktů, které mají uspokojit „nové turisty“ s odlišnými potřebami a přáními.

### 3.4 Institucionální řízení kvality v cestovním ruchu

Vzhledem ke globální povaze produktů CER, realizaci pobytů v různých i velmi vzdálených destinacích vzrůstá potřeba sjednocení kritérií určujících kvalitu a úroveň nabízených produktů – zájezdů v cestovních kancelářích. Kvalita poskytovaných služeb se liší podle jednotlivých oblastí, států a to zejména i mezi vymezenými standardy. Iniciativy na řízení a standardy kvality lze rozdělit z pohledu mezinárodního a Evropské unie.

Na **mezinárodní úrovni** hraje významnou roli United Nation's World Tourism Organisation (UNWTO). Tato organizace se zabývá problematikou kvality již od svého založení v roce 1923. UNWTO zdůrazňuje, že budoucnost průmyslu CER záleží na schopnosti „vštípit“ kultury kvality do služeb CER. Aby UNWTO podpořila tuto myšlenku, přijala *Tourism Bill of Rights and Tourism Code*<sup>20</sup>, provedla studii o stavu měření pro zajištění kvality služeb CER, publikovala manuál *Quality Control of Tourism Products and Services*<sup>21</sup>, přijala *Recommended Measures for Tourism Safety*<sup>22</sup> a vydala směrnice ohledně informací o zdraví. Uznání kvality v CER vedlo v roce 1995 k vytvoření komise pro podporu kvality. Komise má za úkol rozvíjet základní rámec potřebný pro poskytování kvalitních služeb CER. Dále se zabývá problematikou bezpečnosti a jistoty (UNWTO, 2010). Je patrné, že hlavním účelem všech těchto kroků realizovaných UNWTO je vytvořit povědomí o kvalitě v CER, chránit zákazníky a podporovat státy k řízení kvality v oblasti turismu.

Co se týče mezinárodních standardů, nejvýznamnějším tvůrcem je International Organization for Standardization<sup>23</sup> (ISO). Existují dvě mezinárodní ISO normy zaměřené na služby CER: *Hotels and other types of tourism accommodation*<sup>24</sup> (ISO 18513) a *Tourism services. Travel agencies and tour operators. Terminology*.<sup>25</sup> (ISO 13809). Kromě toho ISO zavedla standardy, které určují požadavky nebo dávají rady ohledně dobré manažerské praxe. V oblasti kvality má mezinárodní význam

---

<sup>20</sup> Listina práv a kodex cestovního ruchu

<sup>21</sup> Řízení kvality produktů a služeb cestovního ruchu

<sup>22</sup> Doporučená úroveň pro bezpečnost v cestovním ruchu

<sup>23</sup> Mezinárodní organizace pro standardizaci

<sup>24</sup> Hotely a jiné druhy ubytování v cestovním ruchu

<sup>25</sup> Služby v cestovním ruchu. Cestovní kanceláře a agentury. Terminologie.

ISO 9001:2000, která je v současné době integrována v mnoha podnicích. Stanovuje požadavky na manažerský systém kvality a je zaváděna z toho důvodu, aby zajistila uspokojení požadavků na kvalitu a zvýšila spokojenost zákazníka ve vztazích dodavatel-zákazník (International Organization for Standardization, 2009). Všechny zmíněné nástroje kvality mají charakter doporučení a jejich implementace je pro podniky zcela dobrovolná.

Na úrovni **Evropské unie** (EU) bylo aplikováno několik legislativních nástrojů pro zvýšení ochrany zákazníka. Zahrnují směrnici *Package Travel, Package Holiday and Package Tours*<sup>26</sup> a rovněž další legislativu EU týkající se nepoctivých podmínek ve smlouvách se zákazníkem, obecné bezpečnosti výrobků, kvality vody na koupání a podvodné propagace. Ačkoli tato legislativa nezahrnuje komplexní problematiku zvyšování kvality, je vnímána jako nástroj, který stanovuje jednotné standardy, z kterých mohou mít turisté užitek (European Commission, 1990). Dále Evropská komise vydala manuál pro hodnocení kvality výkonu turistických destinací a služeb zvaný *Qualitest* (European Commission, 2003). V několika zemích jsou zaváděny systémy certifikace kvality služeb, ale týkají se jednotlivých zařízení infrastruktury CER, která není předmětem této práce.

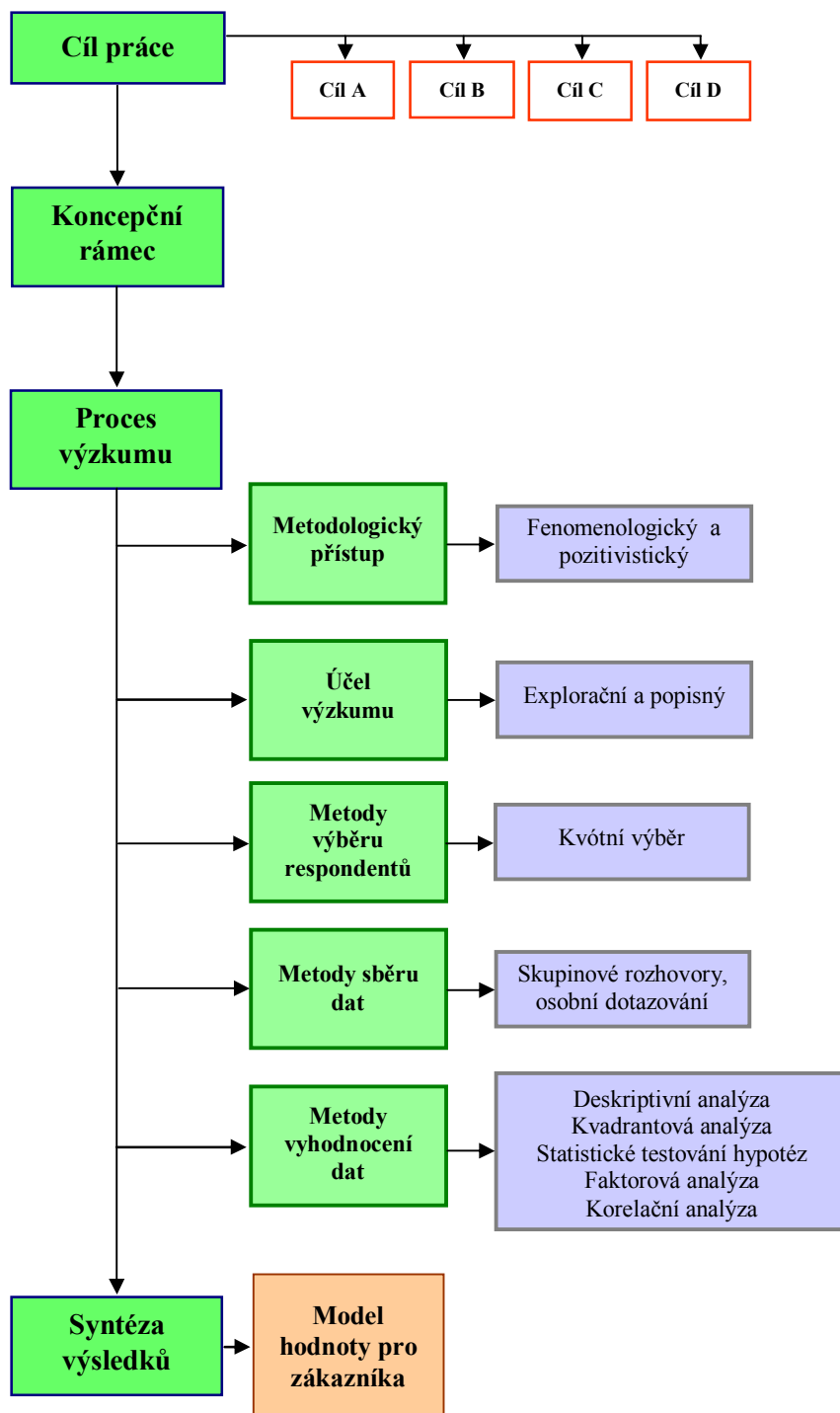
Většina z výše zmíněných standardů a systémů kvality je dobrovolná, a tak záleží jenom na CK a CA, zda nějaký ze systémů zavedou, aby zvýšili svoji konkurenceschopnost.

---

<sup>26</sup> Zájezdové cestování. Zájezdy.

## **4. METODOLOGIE**

Tato kapitola se zabývá metodologickými přístupy, procesy výzkumů a metodami, které byly použity při návrhu modelu hodnoty pro zákazníka. Na základě stanovených cílů práce a rozsáhlé literární rešerše byl vytvořen koncepční rámec práce uvedený na str. 21 této práce (obr. 1.2). V souladu s hlavním a dílčími cíli práce byl proveden výzkum za podpory Studentské grantové soutěže EF TUL v rámci projektu č. 3820/115 s názvem „Spokojenost zákazníků a metody jejího měření v oblasti služeb cestovního ruchu“. Proces výzkumu je znázorněn na obr. 4.1.



*Obr. 4.1: Proces výzkumu (vlastní zpracování)*



## 4.1 Proces výzkumu

Výzkum se skládal z několika fází. Jako první byl stanoven metodologický přístup, dále účel výzkumu, metody výběru respondentů, metody sběru dat a jako poslední krok metody vyhodnocení dat.

Z hlediska **metodologie** byl ve výzkumu uplatněn jak pozitivistický přístup, který využívá kvantitativní metody sběru dat, tak i fenomenologický, který uplatňuje kvalitativní metody. Dalším krokem bylo stanovení **účelu výzkumu**. S ohledem na cíle práce výzkum plnil jak explorační, tak i deskriptivní účel (Saunders et al., 2002).

Jelikož neexistoval seznam populace a nebylo ani reálné ho pořídit, nebylo možné provést pravděpodobnostní **výběr respondentů** např. metodou náhodného výběru. Proto byla zvolena nepravděpodobnostní metoda kvótního výběru podle pohlaví a věku (Saunders et al., 2002). Ačkoli tato metoda patří k nestatistickým, zaručovala správným provedením potřebnou spolehlivost a validitu dat. Při výběru respondentů byly také zohledněny současné trendy vývoje populace, v této souvislosti byl zahrnut větší podíl tzv. generace Y, kterou tvoří lidé narození v letech 1982 - 1993. Jedná se o výrazně ekonomicky aktivní obyvatele, v popředí jejich zájmu stojí osobní život a více si cení volného času (oproti předchozí generaci X). Zástupci generace Y chtějí využít všech možností, které jim otevřená společnost a svět nabízí (tedy i cestování) a do roku 2025 budou tvořit převážnou část populace v produktivním věku (Bohutínská, 2008; Deloitte, 2007).

Populace, která byla předmětem výzkumu, byla vymezena třemi podmínkami:

1. Osoby starší 18 let.
2. V průběhu posledních dvou let<sup>27</sup> využili alespoň jednu službu CK/CA.
3. Osoby spadající pod výjezdový, případně domácí CER (tj. obyvatelé ČR, kteří strávili dovolenou v ČR nebo v zahraničí).

---

<sup>27</sup> Tj. v období červen 2008 - červen 2010, jelikož byl výzkum proveden v průběhu května a června 2010.

Velikost vzorku byla stanovena nestatistickými metodami, a to úsudkem výzkumníka s přihlédnutím k velikosti rozpočtu a nákladům výzkumu (Saunders et al., 2002).

Kvalitu a přesnost získaných dat významně ovlivňovaly **metody sběru dat**. Všechny existující metody mají své výhody a nevýhody. V této práci byla využita kombinace více metod, což se i stále více uplatňuje v praxi. V první fázi byly provedeny skupinové rozhovory, v druhé fázi byla data sbírána pomocí osobního dotazování. Zapojení kvalitativní techniky v první fázi výzkumu poskytlo výzkumníkovi lepší náhled do dané problematiky a bylo také fundamentálním prvkem pro sestavení dotazníku ve fázi následující (Churchill, 1987; Saunders et al., 2002).

Jako prostředek sběru dat byl použit strukturovaný dotazník, který je uveden v příloze A a podrobně popsán v kap. 4.2. Sběr dat byl realizován ve spolupráci se studenty EF TUL v rámci výuky předmětu Marketingový výzkum, za podpory a kontroly autorky. Maximální pozornost s cílem minimalizovat případné chyby byla věnována přípravě i realizaci sběru dat. Studenti byli předem seznámeni jak s výzkumem a zkoumanou problematikou, tak i se způsobem sběru dat a použitým dotazníkem. Aby byla zvýšena kvalita a spolehlivost získaných dat (tj. nedocházelo k chybnému vyplňování nebo tzv. samovyplňování dotazníků studenty), dotazovali se jednotliví studenti relativně malého počtu 8 - 10 respondentů. Pro lepší a přehlednější záznam získaných dat, snížení pravděpodobnosti chybějících odpovědí i snížení nákladů na sběr dat studenti používali předem připravené záznamové archy (viz příloha B), do kterých zapisovali odpovědi a které odpovídaly struktuře a řazení otázek v dotazníku i struktuře následného zadávání dat do tabulek v programu MS Excel. Možnosti odpovědí v dotazníku byly kódovány, aby záznam možných odpovědí byl co nejjednodušší. Způsob kódování je uveden přímo v dotazníku (příloha A).

**Metody vyhodnocení dat** se odvíjely od cíle výzkumu a typu zkoumaných dat a jsou blíže popsány v kap. 4.4. Získaná data byla vyhodnocena pomocí softwaru IBM SPSS Statistics 19. Použita byla zejména deskriptivní analýza, testování statistických hypotéz, faktorová analýza a korelační analýza.

## ***4.2 Koncepce dotazníku***

Prostředkem pro sběr dat byl strukturovaný dotazník. Jeho vytvoření však předcházela první fáze výzkumu, ve které byl proveden brainstorming a skupinové rozhovory s potenciálními respondenty. Rozhovory byly provedeny ve čtyřech skupinách po cca 10 lidech různého věku i pohlaví. Cílem provedených rozborů bylo zjistit, co (které aspekty) ovlivňovaly hodnotu pro zákazníka jak při výběru a nákupu dovolené, tak i v jejím průběhu a po jejím skončení. Respondenti neměli danou žádnou možnost výběru z předem daných faktorů, aby nebyly jejich názory ovlivněny. Určující byl subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání, což bylo podmíněno jednak zkušenostmi a očekáváním a jednak osobností a prostředím. Kvalitativním posouzením a na základě četnosti bylo do dotazníku vybráno 26 různých atributů hodnoty pro zákazníka, u kterých respondenti hodnotili úroveň provedení. Kromě těchto 26 atributů hodnoty pro zákazníka bylo na základě brainstormingu vybráno do dotazníku 9 atributů, které ovlivňovaly zákazníka při výběru CK/CA a u kterých respondenti posuzovali důležitost. Atributy zařazené v dotazníků nezahrnovaly faktory, které CK/CA nemohou přímo ovlivnit jako například počasí.

V druhé fázi výzkumu bylo provedeno osobní dotazování pomocí strukturovaného dotazníku, který je uveden v příloze A. Dotazník byl členěn na následujících pět částí.

### **I. Charakteristika spotřebitelského chování v oblasti dovolených**

Zde byly zařazeny otázky zaměřené na:

- frekvenci dovolených,
- preferenci získávání informací o dovolené,
- způsob organizace dovolené,
- způsob rezervace dovolené,
- rozlišení mezi CK a CA při koupi dovolené,
- CK/CA, se kterou by respondent chtěl strávit dovolenou,
- CK/CA, se kterou byl respondent na dovolené.

## II. Hodnocení služeb CK/CA

Atributy hodnoty pro zákazníka zjištěné v první fázi výzkumu byly seřazeny z hlediska fáze nákupu a realizace dovolené, tj. atributy při nákupu, v průběhu a po dovolené. Některé atributy bylo možné identifikovat ve více fázích, avšak pro přehlednost a snadné vyplnění ze strany respondenta byly uvedeny pouze jednou.

Fáze nákupu dovolené zahrnovala tyto atributy:

- otevírací doba CK/CA, dostupnost (počet poboček a jejich rozmístění),
- nabídka služeb a produktů,
- nabídka doplňkových služeb (letenky, víza, pojištění, informace o očkování atd.),
- ochota, dojem a profesionalita pracovníků CK/CA,
- individuální přístup ke klientovi, vstřícnost, flexibilita personálu,
- vyhovění nadstandardním požadavkům,
- atmosféra prodeje (prostředí) CK/CA,
- informovanost o nabízených službách a produktech,
- dostupnost a přehlednost propagačních materiálů (katalog, fotografie, video, CD, DVD, web),
- komunikace prostřednictvím internetu (e-mail, Skype, sociální sítě - např. Twitter, Facebook, ICQ, ...),
- uživatelské prostředí webových stránek (přehlednost, obsah, funkčnost, ...),
- rychlost obsloužení a vyřízení objednávky.

Do fáze průběhu dovolené byly zařazeny následující faktory:

- kvalita zakoupených služeb - ubytování,
- kvalita zakoupených služeb - stravování,
- kvalita zakoupených služeb - doprava,
- kvalita doprovodných služeb (fakultativní výlety, hlídání dětí, kurzy, ...),
- kvalita zakoupených služeb obdobného charakteru v porovnání s ostatními CK/CA,
- cena služeb/produktů vzhledem k jejich kvalitě,
- cena zakoupených služeb ve vztahu ke konkurenci,
- vystupování a odbornost personálu v místě dovolené (průvodci, delegáti, řidiči, animátoři, personál v hotelu),
- nabídka „stálé pomoci“ (např. non stop info linka).

Fáze po dovolené obsahovala tyto faktory:

- rychlost a způsob vyřízení případných reklamací,
- dodržení sjednaných podmínek, plnění slibů a závazků,
- spolehlivost a zodpovědnost CK/CA,
- snaha o navázání a udržení dlouhodobých vztahů.

Atributy hodnotili respondenti pomocí pětibodové stupnice, přičemž „1“ znamenala velmi dobře a „5“ velmi špatně. Respondenti, kteří neměli zkušenost s daným atributem, měli možnost vyjádřit svoji odpověď v dodatečném sloupci „nemohu posoudit“.

### **III. Důležitost faktorů při výběru CK/CA**

V této části bylo uvedeno devět faktorů, které ovlivňovaly zákazníka při výběru CK/CA:

- dobré jméno (reputace, tradice) CK/CA na trhu,
- doporučení rodiny, příbuzných a známých,
- nezávislé informace v tisku, na webu (recenze ubytování, destinací, cestovatelské servery),
- sortiment nabízených služeb,
- kvalita nabízených služeb,
- individuální přístup a profesionalita zaměstnanců,
- atmosféra prodeje (prostředí CK/CA, uživatelské rozhraní webu),
- srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací,
- cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce.

Pro hodnocení byla využita stupnice přisuzovaného významu. Tento způsob zjišťování důležitosti zaručil, že respondenti zvažili svoje preference a nestalo se tak, že všechny faktory označili za velmi důležité.

### **IV. Chování klientů po dovolené s ohledem na celkový koncept hodnoty pro zákazníka**

V této části dotazníku byly uvedené otázky zaměřené na:

- doporučení dané CK/CA dalším,
- šíření negativních zkušeností,
- aktivní projevení nespokojenosti,

- opakovaný nákup,
- zájem o nabídky jiných CK/CA,
- akceptaci vyšší ceny u dané CK/CA,
- splnění očekávání,
- celkovou spokojenost.

Respondenti měli vyjádřit míru souhlasu pomocí pětistupňové Likertovy škály od „určitě ano“ až po „určitě ne“.

## **V. Charakteristika respondenta**

Závěrečná část zahrnovala tyto demografické údaje:

- pohlaví,
- věk,
- vzdělání,
- čistý měsíční příjem domácnosti,
- velikost bydliště.

Vytvořený dotazník byl testován s 30 respondenty a po té byly provedeny menší úpravy týkající se především grafické stránky a detailnějšího vysvětlení některých atributů spokojenosti.

## ***4.3 Reliabilita a validita dat***

Reliabilita neboli spolehlivost je hodnocení stupně konzistence mezi několika měřeními dané proměnné. Zaměřuje se tedy na stálost a/nebo shodu získaných výsledků. Nejpoužívanějším ukazatelem reliability je Cronbachova alfa, která je považována za dobrý indikátor, pokud je vyšší než 0,7 (Nunnally, Bernstein, 1994). Pro 14 položek hodnoty pro zákazníka, které byly získány faktorovou analýzou, činila Cronbachova alfa 0,829.

Validita neboli platnost představuje požadavek relevance mezi výzkumným cílem, postupem a dosaženými výsledky, tj. zda bylo zkoumáno to, co mělo být. V kvalitativním přístupu se jedná například o způsoby sběru informací nebo formulaci

otázek, v přístupu kvantitativním jde o výběr relevantních proměnných, operacionalizaci, vytváření konceptů nebo užití statistických postupů při analýzách dat. Oba přístupy skýtají výhody i nevýhody, co do naplnění požadavku reliability a validity, proto byly za účelem minimalizace nevýhod aplikovány v provedeném výzkumu obě metody. Dotazník byl vyvinut na základě rozsáhlé literární rešerše a skupinových rozhovorů. Obsahová validita byla založena na zjištěních a závěrech publikovaných výzkumů provedených v oblasti hodnoty pro zákazníka a v oblasti využití různých škálovacích technik (Carmines, Zeller, 1979).

#### ***4.4 Metody analýzy dat***

Volbu statistických metod ovlivňoval účel výzkumu i charakter zkoumaných proměnných. Získaná data byla vyhodnocena v softwaru IBM SPSS Statistics 19 a kromě ukazatelů deskriptivní statistiky (aritmetický průměr, absolutní a relativní četnosti) byly aplikovány metody jednorozměrné (statistické testování hypotéz) i vícerozměrné statistické analýzy (korelační a faktorová analýza).

##### **Statistické testování hypotéz o shodě průměrů**

Testování hypotéz umožňovalo na zvolené hladině významnosti potvrdit nebo zamítnout nulovou hypotézu, která tvrdila, že střední hodnota testované proměnné byla stejná u všech nezávislých výběrů. Pro nespojité proměnné byl využit neparametrický test chí-kvadrát. Proměnné s hodnotícími škálami byly považovány za kardinální proměnné, zastoupení v jednotlivých skupinách bylo větší jak 20, a proto byly tyto proměnné testovány pomocí one-way ANOVA<sup>28</sup>, pokud faktor nabýval 3 a více hodnot, resp. pomocí t-testu, pokud faktor nabýval jen dvou hodnot (Churchill, 1987). Pro určení významných rozdílů mezi jednotlivými skupinami byl využit Fisherův post hoc test LSD<sup>29</sup>. Hypotézy byly testovány na hladině významnosti 0,05.

##### **Korelační analýza**

Za účelem ověření platnosti diskonfirmačního modelu spokojenosti, tj. zjišťování závislostí mezi očekáváním a celkovou spokojeností byla využita korelační analýza. Tato analýza prověřila existenci závislosti mezi dvěma proměnnými a její těsnost.

---

<sup>28</sup> analysis of variance = jednofaktorová analýza rozptylu

<sup>29</sup> least significant difference = nejmenší významný rozdíl

Mírou intenzity závislosti byl Pearsonův koeficient korelace, který může dosahovat hodnot -1 až +1, přičemž čím blíže je krajní hodnotě, tím těsnější je závislost. Korelace byly považovány za významné, pokud koeficient dosáhl hodnoty vyšší než  $\pm 0,3$  (Meloun, Militký, 2006; Churchill, 1987).

### **Faktorová analýza**

Faktorová analýza se zaměřovala na analýzu struktury vnitřních vztahů mezi velkým počtem proměnných s využitím souboru menšího počtu latentních proměnných, tzv. faktorů. Cílem bylo sumarizovat a redukovat proměnné, a to s minimální ztrátou informací. (Meloun, Militký, 2006)

Aby mohla být faktorová analýza provedena, musel být splněn Bartlettův test sféricity a podmínka Kaiser-Meyer-Olkinovy (KMO) míry. Bartlettův test sféricity testoval korelace mezi původními znaky, tj. že korelace mezi znaky není. KMO míra je index porovnání velikostí experimentálních korelačních koeficientů vůči velikostem parciálních korelačních koeficientů. KMO byla posuzována takto: KMO  $\approx 0,9$  značila vynikající, KMO  $\approx 0,8$  dobrou, KMO  $\approx 0,7$  průměrnou, KMO  $\approx 0,6$  střední, KMO  $\approx 0,5$  slabou korelaci. Byla-li KMO menší než 0,5, byla korelace nepřijatelně malá, a proto byla faktorová analýza nevhodná (Meloun, Militký, 2006).

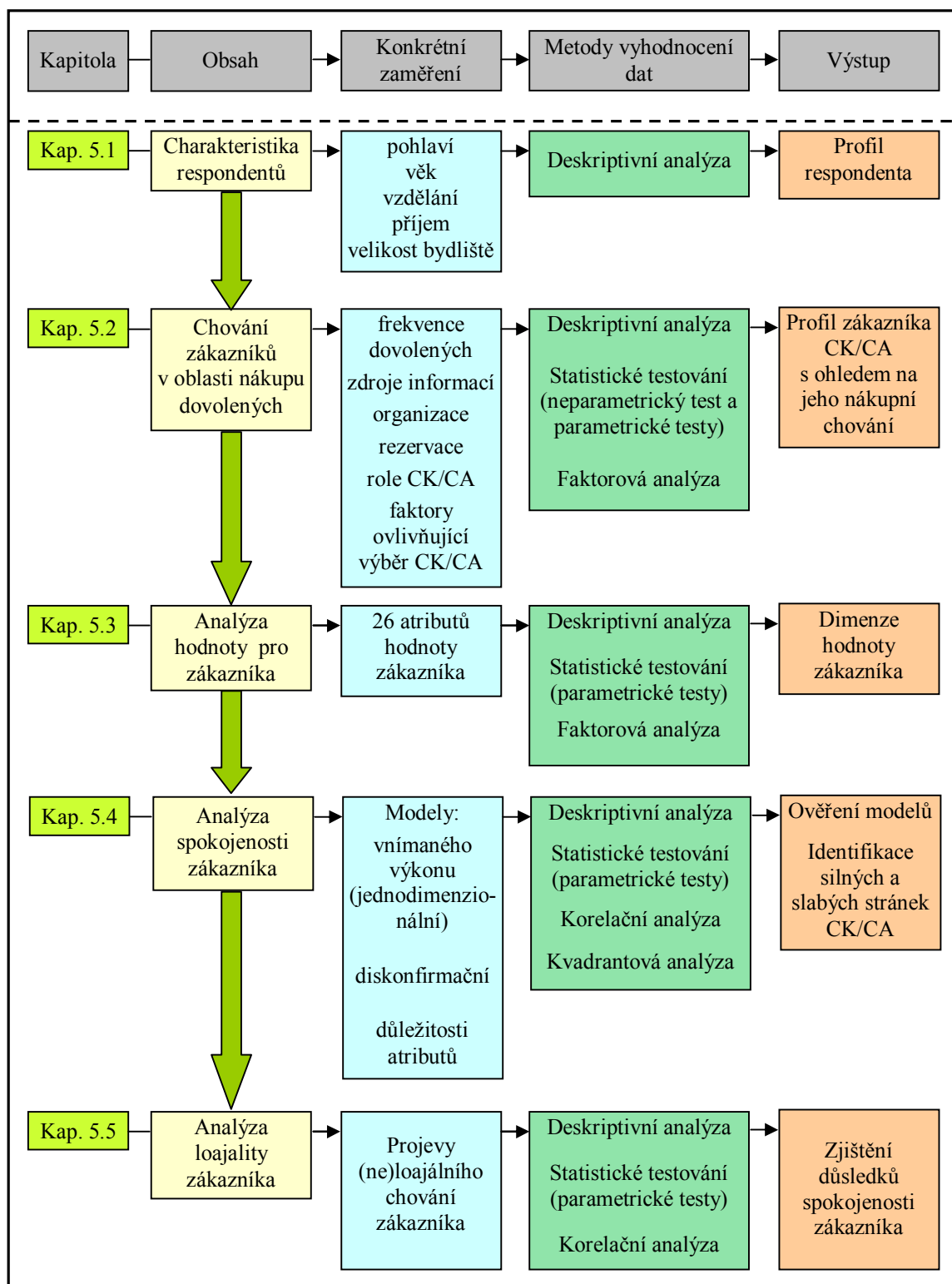
Za účelem lepší interpretace dat byla provedena rotace faktorů (tj. přerozdělení vysvětleného rozptylu pro jednotlivé faktory). Pro rotaci byla zvolena ortogonální metoda rotace varimax, jelikož bylo cílem redukovat počet původních proměnných (Meloun, Militký, 2006) a navíc bylo empiricky prokázáno, že varimax vytváří zátěže, které lze snáze vysvětlit (Churchill, 1987).

Při interpretaci faktorů se vycházelo z faktorové zátěže, která byla představována korelačním koeficientem mezi původní proměnnou a faktorem. Za významné byly považovány korelace vyšší než  $\pm 0,5$ . Pokud proměnné nedosahovaly uvedené hodnoty, byly vyřazeny a analýza byla provedena ještě jednou, resp. ještě několikrát až do té doby, kdy korelační koeficienty všech proměnných dosahovaly minimální hodnoty  $\pm 0,5$ . Cílem tohoto postupu bylo získání optimálního počtu proměnných. Získané faktory byly pojmenovány podle proměnných s nejvyšší zátěží, jelikož ty byly považovány za důležitější (Meloun, Militký, 2006).



## 5. HLAVNÍ VÝSLEDKY VÝZKUMU

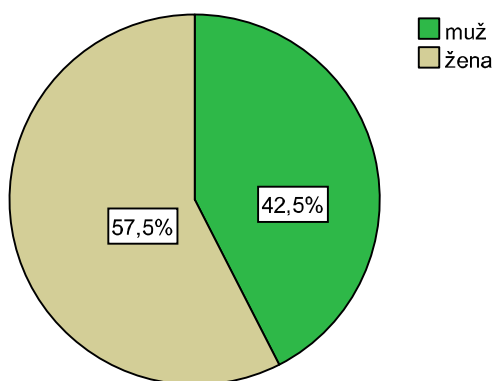
Tato kapitola prezentuje výsledky průzkumu získané analýzou dat. V první části je prostřednictvím deskriptivních statistických metod charakterizován vzorek respondentů z hlediska pohlaví, věku, vzdělání, příjmu a velikosti bydliště. Druhá část prezentuje analýzu chování zákazníků v oblasti nákupu dovolených, a to se zaměřením na frekvenci dovolených, zdroje informací, způsob organizace, rezervace dovolené, roli českých CK/CA a faktory, které zákazníky ovlivňovaly při výběru CK/CA. Pomocí statistických testů byly rovněž ověřovány rozdíly pro vybrané charakteristiky respondentů. Kapitola 5.3 se zaměřuje na analýzu hodnoty pro zákazníka. Pomocí faktorové analýzy byly identifikovány dimenze hodnoty. Ve čtvrté části je analyzována spokojenost zákazníka ve smyslu tří modelů spokojenosti a jsou identifikovány slabé stránky, tj. atributy, na které by se CK/CA měly zaměřit. Předposlední kapitola 5.5 se zabývá loajalitou jako následkem spokojenosti zákazníka a zaměřuje se na ověření vybraných projevů loajality. Obr. 5.1 názorně představuje členění 5. kapitoly včetně uvedení metod vyhodnocení dat.



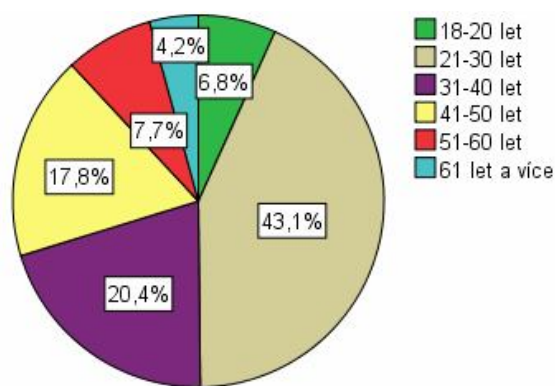
**Obr. 5.1: Schématické členění páté kapitoly (vlastní zpracování)**

## 5.1 Charakteristika respondentů

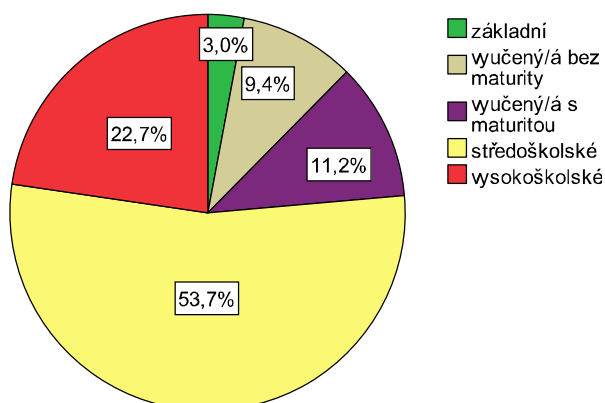
Celkem bylo dotazováno 873 respondentů různého pohlaví, věku, vzdělání, příjmové skupiny i velikosti bydliště. Z hlediska pohlaví bylo dotázáno 58 % žen a 42 % mužů (obr. 5.2). Zastoupeny byly všechny věkové kategorie, přičemž nejvíce byla zastoupena tzv. generace Y<sup>30</sup>, tj. lidé ve věku 21 až 30 let (43 %) a 31 až 40 let (20 %). Lidé ve věku 18 až 20 let tvořili necelých 7 %, ve věku 41 až 50 let téměř 18 %, 51 až 60 let 8 % a nejméně byli zastoupeni respondenti ve věku nad 60 let (přibližně 4 %). Rozdělení respondentů podle věku zachycuje obr. 5.3. Dle dosaženého vzdělání byli největší skupinou lidé se středoškolským vzděláním (54 %), dále s vysokoškolským vzděláním (23 %). Vyučení s maturitou činili 11 %, vyučení bez maturity 9 % a lidé se základním vzděláním 3 % (viz obr. 5.4).



**Obr. 5.2: Rozdělení respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování)**



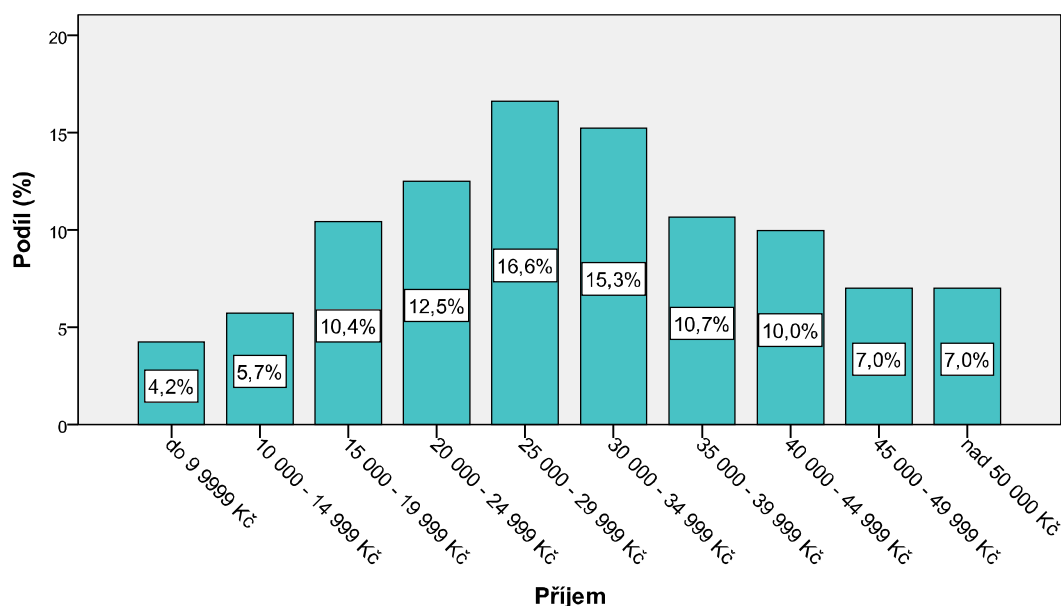
**Obr. 5.3: Rozdělení respondentů podle věku (vlastní zpracování)**



**Obr. 5.4: Rozdělení respondentů podle vzdělání (vlastní zpracování)**

<sup>30</sup> Generaci Y tvoří lidé narození v letech 1982 – 1993. Jedná se o výrazně ekonomicky aktivní obyvatele, v popředí jejich zájmu stojí osobní život a více si cení volného času (více v kap. 4.2).

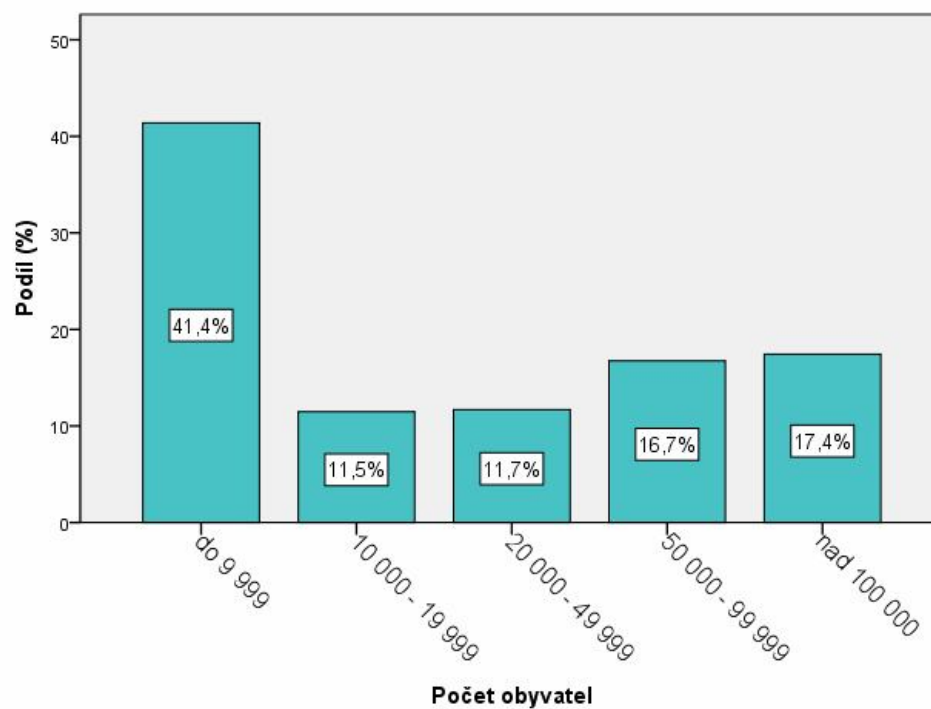
Z hlediska čistého měsíčního příjmu domácnosti byly poměrně zastoupeny všechny příjmové kategorie (obr. 5.5).



**Obr. 5.5: Rozdělení respondentů podle čistého měsíčního příjmu domácnosti**  
(vlastní zpracování)

Lidé s čistým měsíčním příjmem domácnosti do 19 999 Kč tvořili necelých 21 %, s příjmem v rozmezí 20 000 – 39 999 Kč tvořili 55 % a příjmová kategorie nad 40 000 Kč měla 24% podíl.

Respondenti pocházeli jak z malých obcí, tak i z velkých měst. V dotazníku měli respondenti na výběr z 10 kategorií, pro přehlednost byly některé kategorie sloučeny. Obr. 5.6 zachycuje rozdělení respondentů podle počtu obyvatel místa bydliště v souladu s členěním ČSÚ.



***Obr. 5.6: Rozdělení respondentů podle velikosti místa bydliště  
(vlastní zpracování)***

Necelých 42 % respondentů uvedlo bydliště ve městech do 9 999 obyvatel, přes 23 % pocházelo z měst s 10 000 - 49 999 obyvateli a přibližně jedna třetina uvedla bydliště ve velkých měst (nad 50 000 obyvatel).

## ***5.2 Analýza chování zákazníků v oblasti nákupu dovolených***

Před samotným vyhodnocením hodnoty pro zákazníka bylo důležité znát spotřebitelské chování v oblasti nákupu dovolených. Charakteristiky uvedené v této kapitole zahrnovaly počet dovolených<sup>31</sup> za rok, způsob získávání informací o dovolené, způsob organizace dovolené a způsob rezervace. V dotazníku byly rovněž zařazeny otázky zaměřené na konkrétní CK/CA, a to s jakou CK/CA by respondenti chtěli jet na dovolenou, s jakou CK/CA svoji poslední dovolenou strávili a zda rozlišovali při nákupu mezi CK/CA. V poslední části této podkapitoly je analyzována důležitost vybraných atributů, které ovlivňovaly zákazníky při výběru CK/CA.

Za účelem zjištění významných rozdílů byly vybrané proměnné testovány podle následujících charakteristik:

- **pohlaví** (muž, žena),
- **věk** (18 - 20 let, 21 - 30 let, 31 - 40 let, 41 - 50 let, 51 - 60 let a 61 a více let),
- **vzdělání** (základní, vyučený/á bez maturity, vyučený/á s maturitou, středoškolské, vysokoškolské),
- **čistý měsíční příjem domácnosti** (do 19 999 Kč, 20 000 - 39 999 Kč a nad 40 000 Kč),
- **velikost bydliště** (do 9 999, 10 000 - 49 999, nad 50 000 obyvatel) a
- **frekvence dovolených** (méně než 1× ročně, 1× ročně, 2× ročně, 3× ročně, 4× a vícekrát ročně).

Charakter zkoumaných proměnných ovlivňoval volbu statistických metod. Jelikož všechny testované proměnné byly považovány za kardinální, zastoupení v jednotlivých skupinách bylo větší jak 20 byl použit one-way ANOVA<sup>32</sup> test, resp. t-test, pokud faktor nabýval jen dvou hodnot (pohlaví). Pro určení významných rozdílů mezi jednotlivými skupinami byl využit Fisherův post hoc test LSD<sup>33</sup>. Výsledky testů jsou uvedeny ve zkrácené podobě pomocí tabulek, které obsahují hodnoty testových charakteristik a hladiny významnosti (HV) jen **pro testy, které prokázaly statisticky významné**

---

<sup>31</sup> pro výzkumné účely bylo stanoveno, že dovolenou se rozumí 3- a vícedenní pobyty

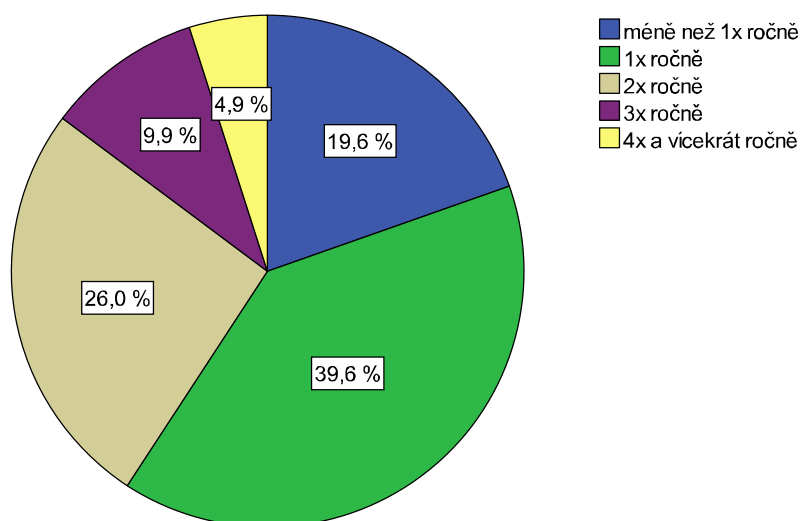
<sup>32</sup> analysis of variance = jednofaktorová analýza rozptylu

<sup>33</sup> least significant difference = nejmenší významný rozdíl

**rozdíly.** Kompletní výsledky testů zachycuje příloha C této práce. Identifikované rozdíly byly považovány za statisticky významné na hladině významnosti větší než 0,05.

### 5.2.1 Frekvence dovolených

Necelých 40 % respondentů uvedlo, že jezdí na dovolenou 1× ročně. Dvakrát a třikrát ročně jezdilo na dovolenou 36 % dotazovaných. Dovolenu 4× a vícekrát ročně si zakoupilo necelých 5 % respondentů. Přibližně pětina dotazovaných uvedla, že na dovolenou jezdí méně než 1× ročně. Obr. 5.7 zachycuje procentuální rozdělení četností.



**Obr. 5.7: Frekvence dovolených (vlastní zpracování)**

Statistickým testováním bylo prokázáno, že frekvence dovolených se lišila pro všechny testované charakteristiky, tj. pohlaví, věk, vzdělání, příjem i velikost místa bydliště (viz tab. 5.1).

**Tab. 5.1: Výsledky testů - frekvence dovolených**

Charakteristika	F	HV
Pohlaví	4,272	0,039
Věk	3,713	0,002
Vzdělání	5,658	0,000
Příjem	18,995	0,000
Bydliště	5,581	0,004

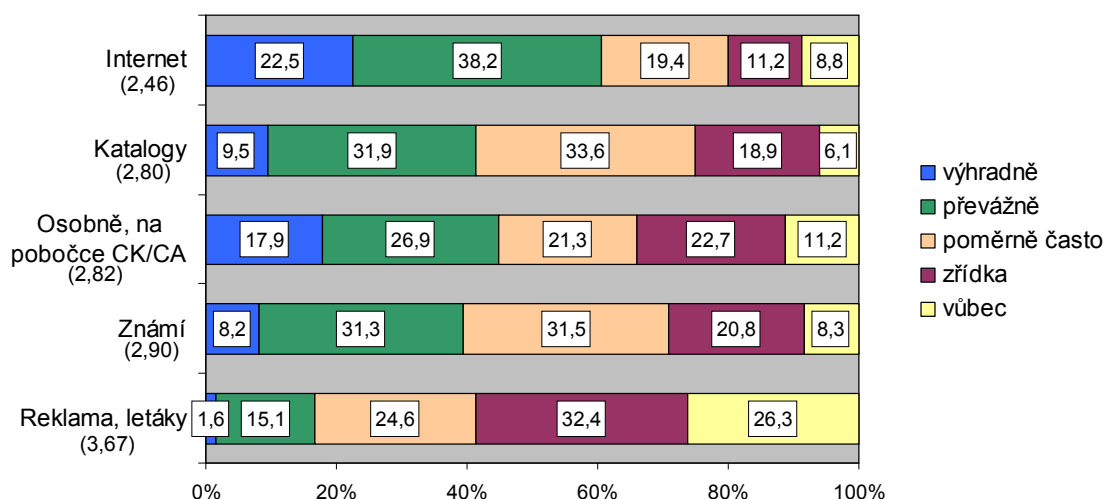
Zdroj: vlastní zpracování.

Proměnná **frekvence dovolených** nabývala hodnot 1 až 5, přičemž „1“ značila méně než 1× ročně a „5“ čtyři- a vícekrát ročně. Konkrétně lze z výsledků usuzovat, že na dovolenou jezdili častěji:

- muži,
- lidé do 50 let,
- lidé s vysokoškolským vzděláním,
- lidé s vyššími příjmy,
- obyvatelé měst s více jak 50 000 obyvateli.

### 5.2.2 Způsob získávání informací o dovolené

V dnešní době existuje mnoho zdrojů, ze kterých mohou klienti CK/CA získávat informace o dovolené a podle toho se například i rozhodovat, kde si ji zakoupí. Do dotazníku bylo vybráno pět možností: osobně, na pobočce CK/CA; katalogy; reklama, letáky; internet a známí. Pro kompletnost byla respondentům nabídnuta i možnost „jinak“, nicméně četnost odpovědí u této možnosti byla minimální, proto není v dalších analýzách uváděna. U jednotlivých možností uvedených zdrojů respondenti vybírali intenzitu jejich využití, takže nabývaly hodnot 1 = výhradně až 5 = vůbec ne. Následující obr. 5.8 představuje relativní četnosti odpovědí pro dané možnosti.



Pozn.: Údaj v závorce u každého zdroje značí průměr (1= výhradně, 5 = vůbec).

**Obr. 5.8: Zdroje získávání informací o dovolené a intenzita jejich využití (vlastní zpracování)**



Respondenti nejčastěji získávali informace na internetu. Výhradně nebo převážně využívalo internet přes 60 % dotazovaných. Zhruba stejný podíl respondentů využíval výhradně nebo převážně katalogy, pobočky CK/CA a své známé. Reklama a letáky se ukázaly jako nejméně často využívaný zdroj informací o dovolené, více jak polovina respondentů je vůbec nepreferovala nebo je využívala zřídka.

Výsledků testů zaměřených na to, zda mezi intenzitou využití uvedených zdrojů existovaly významné rozdíly, ukazuje tab. 5.2.

**Tab. 5.2: Výsledky testů - intenzita využití informačních zdrojů o dovolené**

Závislá proměnná	Charakteristika	F	HV
Internet	Věk	35,953	0,000
	Vzdělání	5,453	0,000
	Příjem	5,761	0,003
	Frekvence dovolených	5,437	0,000
Katalogy	Vzdělání	2,586	0,036
	Příjem	5,100	0,006
	Bydliště	8,372	0,000
	Frekvence dovolených	3,717	0,005
Osobně, na pobočce CK/CA	Věk	8,533	0,000
	Vzdělání	3,707	0,005
	Bydliště	4,809	0,008
	Frekvence dovolených	5,951	0,000
Známí	Vzdělání	2,840	0,023
	Příjem	3,010	0,050
	Frekvence dovolených	2,598	0,035
Reklama, letáky	Věk	2,386	0,037
	Příjem	9,354	0,000

Zdroj: vlastní zpracování.

Ze skupinových průměrů (uvedeny v závorkách) a post hoc testů vyplývá, že informace na **internetu** hledali nejčastěji lidé:

- do 50 let; nejintenzivněji ho využívali lidé ve věku 21 - 30 let (2,10) a nejméně lidé starší 61 let (4,32),
- s vyšším vzděláním (SŠ a VŠ),
- s příjmem domácnosti nad 20 000 Kč,
- kteří jezdili na dovolenou 4× a vícekrát za rok.

**Katalogy** byly nejčastěji využívány klienty, kteří:

- byli vyučení bez maturity,
- měli příjem domácnosti nad 20 000 Kč,
- bydleli v menších a středně velkých městech (do 49 999 obyvatel),
- nejezdili na dovolenou tak často (maximálně jedenkrát za rok).

Na **pobočky CK/CA** se za účelem získání informací o dovolené častěji obrátili:

- lidé ve věku nad 31 let; lze tvrdit, že čím byli lidé starší, tím větší roli pro ně hrály pobočky CK/CA při hledání informací o dovolené,
- lidé vyučení,
- klienti bydlící v menších a středních městech do 49 999 obyvatel,
- lidé, kteří nejezdili tak často na dovolenou; post hoc testy prokázaly, že čím častěji jezdili lidé na dovolenou, tím méně hledali informace na pobočkách CK/CA.

Nejčastěji získávali informace od svých **známých** lidé, kteří:

- byli vyučení,
- měli nižší příjem domácnosti (do 19 999 Kč),
- jezdili na dovolenou 3× za rok (ze skupinových průměrů však nevyplývá závislost, že by se lidé, kteří jezdili na dovolenou častěji, také častěji obraceli na své známé).

Z výsledků post hoc testů vyplývá, že **reklamu a letáky** nejčastěji využívali lidé ve věku 31 - 40 let a lidé se středně velkým příjmem domácnosti (20 000 až 39 999 Kč).

Následující tabulka 5.3 shrnuje výsledky testů pro intenzitu využití všech zdrojů.

**Tab. 5.3: Přehled výsledků statistického testování - intenzita využití zdrojů informací**

	Internet	Katalogy	Osobně, na pobočce CK/CA	Známí	Reklama, letáky
Pohlaví	NE	NE	NE	NE	NE
Věk	ANO	NE	ANO	NE	ANO
Vzdělání	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Příjem	ANO	ANO	NE	ANO	ANO
Bydliště	NE	ANO	ANO	NE	NE
Frekvence dovolených	ANO	ANO	ANO	ANO	NE

Pozn.: ANO = rozdíl byl prokázán; NE = rozdíl nebyl prokázán

Zdroj: vlastní zpracování.

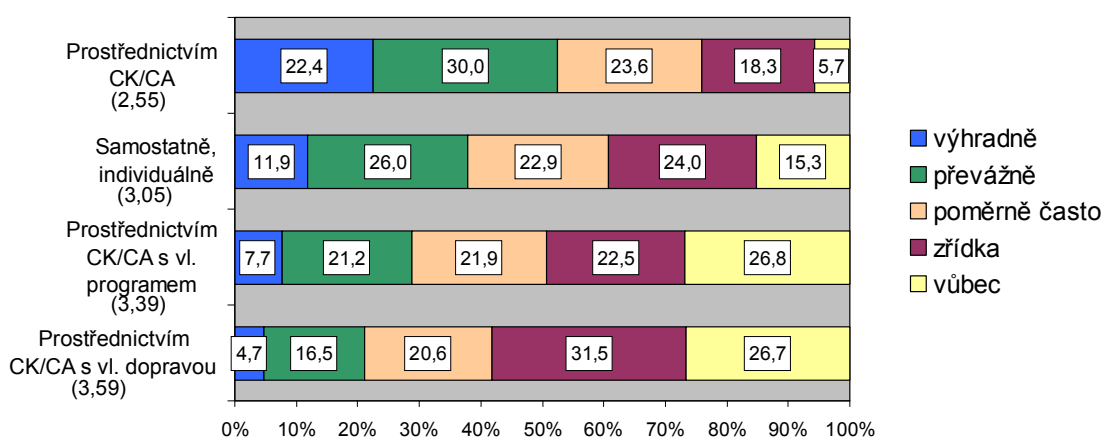
Jak je z tabulky 5.3 vidět, všechny charakteristiky klienta kromě pohlaví měly vliv na intenzitu využití daných zdrojů při hledání informací o dovolené. Podle zjištěných rozdílů by se CK/CA mohly zaměřit na efektivní využití informačních zdrojů, tj. aby uvedené informace odpovídaly potřebám uživatelů daného zdroje. Například mladší lidé, vyššího vzdělání a s vyšším příjmem častěji hledali informace na internetu a naopak lidé s nižším vzděláním, příjmem a jezdící na dovolenou cca jednou za rok se přikláněli k tradičním zdrojům jako katalogy nebo pobočky.

### 5.2.3 Způsob organizace dovolené

Respondenty tvořili lidé, kteří využili pro svou dovolenou služeb cestovní kanceláře nebo agentury. I přesto existovalo více možností, jaké služby mohl klient zakoupit:

- svoji dovolenou mohl organizovat kompletně prostřednictvím CK/CA;
- zvolil samostatnou organizaci (např. využil jen rezervace ubytování prostřednictvím CK/CA);
- využil služeb CK/CA a zajistil si vlastní dopravu nebo
- využil služeb CK/CA a zajistil si vlastní program.

Odpovědi u jednotlivých způsobů nabývaly hodnot 1 = výhradně až 5 = vůbec. Rozdělení četností intenzity využití jednotlivých způsobů zachycuje názorně obrázek 5.9.



Pozn.: Údaj v závorce u každého způsobu značí průměr (1= výhradně, 5 = vůbec).

**Obr. 5.9: Způsob organizace dovolené (vlastní zpracování)**

Nejčastěji respondenti organizovali svoji dovolenou prostřednictvím CK/CA (přes 52 % tak činilo výhradně nebo převážně). Druhým nejčastějším způsobem byla individuální organizace dovolené, čili samostatná organizace dovolené zákazníkem prostřednictvím telefonu nebo internetu (výhradně nebo převážně tuto možnost volilo téměř 38 % dotazovaných). Méně často byly CK a CA využívány pro organizaci dovolené s vlastním programem nebo s vlastní dopravou (přibližně polovina respondentů uvedla, že tuto možnost využívá jen zřídka nebo vůbec). Z těchto výsledků lze odvodit, že pokud se zákazník rozhodl pro koupi dovolené u CK/CA, zakoupil si spíše kompletní „balíček“ služeb.

Zda se odpovědi lišily podle různých charakteristik respondenta, bylo nutné ověřit statistickým testováním. Tabulka 5.4 obsahuje výsledky testů.

**Tab. 5.4: Výsledky testů - intenzita využití způsobů organizace dovolené**

<b>Závislá proměnná</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>F</b>	<b>HV</b>
Prostřednictvím CK/CA	Věk	5,445	0,000
	Frekvence dovolených	7,088	0,000
Samostatně, individuálně	Věk	5,989	0,000
	Frekvence dovolených	7,464	0,000
Prostřednictvím CK/CA s vlastním programem	Věk	4,687	0,000
	Vzdělání	4,518	0,001
Prostřednictvím CK/CA s vlastní dopravou	Věk	7,781	0,000
	Vzdělání	4,356	0,002
	Frekvence dovolených	3,877	0,004

Zdroj: vlastní zpracování.

Svoji dovolenou organizovali kompletně **prostřednictvím CK/CA** nejčastěji:

- starší lidé, zejména nad 61 let (naopak nejméně tuto možnost preferovali mladí do 20 let),
- lidé, kteří jezdili na dovolenou méně než jednou a jedenkrát ročně.

Z výsledků dále vyplývá, že častěji si dovolenou **individuálně** zařizovali lidé, kteří:

- byli mladší (nejintenzivněji tuto možnost volila věková kategorie 21 - 30 let, nejméně často lidé nad 61 let),
- jezdili na dovolenou častěji.

Možnost organizace dovolené **prostřednictvím CK/CA s vlastním programem** častěji volili lidé ve věku do 50 let a lidé vyučení s maturitou.

Organizace dovolené **prostřednictvím CK/CA s vlastní dopravou** byla častěji využívána klienty rozdílného věku a vzdělání. Z výsledků vyplývají následující zjištění:

- častěji tuto možnost volili lidé do 50 let,
- nejčastěji ji využívali vyučení s maturitou (naopak nejméně lidé se základním vzděláním),
- lidé s četnější frekvencí dovolených volili tuto možnost častěji.

Tabulka 5.5 shrnuje výsledky testování intenzity využití jednotlivých způsobů organizace.

**Tab. 5.5: Přehled výsledků statistického testování - intenzita využití způsobů organizace dovolené**

	Prostřednictvím CK/CA	Samostatně, individuálně	Prostřednictvím CK s vlastním programem	Prostřednictvím CK s vlastní dopravou
Pohlaví	NE	NE	NE	NE
Věk	ANO	ANO	ANO	ANO
Vzdělání	NE	NE	ANO	ANO
Příjem	NE	NE	NE	NE
Bydliště	NE	NE	NE	NE
Frekvence dovolených	ANO	ANO	NE	ANO

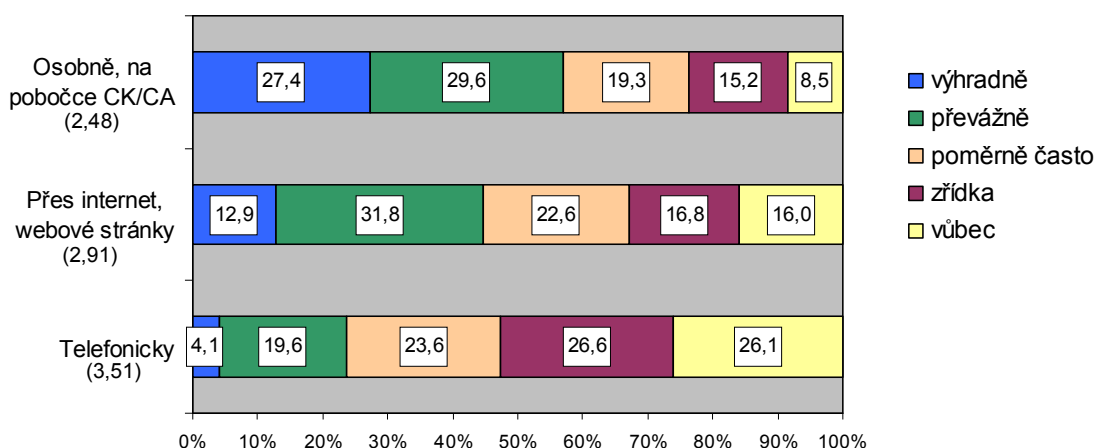
Pozn.: ANO = rozdíl byl prokázán; NE = rozdíl nebyl prokázán

Zdroj: vlastní zpracování.

Z výsledků testů vyplývá, že intenzita využití jednotlivých způsobů zajištění dovolené se lišila podle takových charakteristik respondenta jako byl věk, vzdělání a frekvence dovolených, přičemž výše uvedené rozdíly by mohly sloužit pro vhodnou segmentaci zákazníků.

### 5.2.4 Způsob rezervace dovolené

U proměnné „způsob rezervace dovolené“ měli respondenti na výběr ze tří možností (osobně/na pobočce CK/CA, telefonicky, přes internet). Možné odpovědi četnosti využití daného způsobu dosahovaly hodnot 1 = výhradně až 5 = vůbec ne. Obrázek 5.10 ukazuje procentuální zastoupení respondentů z hlediska toho, jak často byla daná možnost využívána.



Pozn.: Údaj v závorce u každého způsobu značí průměr (1= výhradně, 5 = vůbec).

**Obr. 5.10: Intenzita využití způsobů rezervace dovolené (vlastní zpracování)**

Respondenti se přikláněli k tradiční formě rezervace, a to osobně na pobočce CK/CA. Výhradně nebo převážně tak činilo přes 57 % respondentů. Nicméně novější způsob rezervace přes internet se ukázal také jako často využívaná možnost. Téměř polovina respondentů uvedla, že přes internet rezervuje svoji dovolenou výhradně nebo převážně. Naopak telefonickou rezervaci nevyužívala polovina respondentů vůbec (popřípadě jenom zřídka).

Tři uvedené možnosti rezervace byly jednotlivě otestovány, zda se lišila intenzita jejich využití. Výsledky významných rozdílů shrnuje tab. 5.6.

**Tab. 5.6: Výsledky testů - intenzita využití způsobů rezervace dovolené**

<b>Závislá proměnná</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>F</b>	<b>HV</b>
Osobně, na pobočce CK/CA	Věk	8,950	0,000
	Vzdělání	5,206	0,000
	Příjem	4,442	0,012
	Bydliště	5,343	0,005
	Frekvence dovolených	7,088	0,000
Přes internet	Věk	15,552	0,000
	Vzdělání	2,899	0,021
	Příjem	4,239	0,014
	Frekvence dovolených	7,464	0,000
Telefonicky	Věk	6,167	0,000
	Příjem	3,850	0,022
	Bydliště	3,606	0,005

Zdroj: vlastní zpracování.

Z výsledků testů a skupinových průměrů vyplývá pro **osobní rezervaci**, že:

- čím starší byli lidé, tím častěji využívali tuto možnost,
- nejčastěji ji prováděli vyučení, nejméně často lidé se základním vzděláním,
- ji preferovali častěji lidé s příjmem domácnosti do 39 999 Kč,
- intenzivněji volili tuto možnost lidé z menších a středních měst (do 49 999 obyvatel).

Nejčastěji rezervovali svoji dovolenou prostřednictvím **internetu** tyto lidé:

- bylo jim do 50 let (existoval zde velmi výrazný rozdíl oproti starším věkovým kategoriím),
- měli vyšší vzdělání, přičemž nejčastěji rezervovali přes internet lidé se středoškolským a vysokoškolským vzděláním,
- měli příjem domácnosti do 19 999 Kč,
- jezdili na dovolenou velmi často.

**Telefonickou rezervaci**, i když nebyla v průměru tak často využívána, preferovali nejčastěji klienti:

- věkové kategorie 31 - 60 let,
- s malým příjmem domácnosti (do 19 999 Kč),
- z velkých měst (nad 50 000 obyvatel).

Tabulka 5.7 shrnuje výsledky statistického testování intenzity tří možností využití organizace dovolené.

**Tab. 5.7: Přehled výsledků statistického testování - intenzita využití způsobů rezervace**

	Osobně, na pobočce CK/CA	Přes internet	Telefonicky
Pohlaví	NE	NE	NE
Věk	ANO	ANO	ANO
Vzdělání	ANO	ANO	NE
Příjem	ANO	ANO	ANO
Bydliště	ANO	NE	ANO
Frekvence dovolených	ANO	ANO	NE

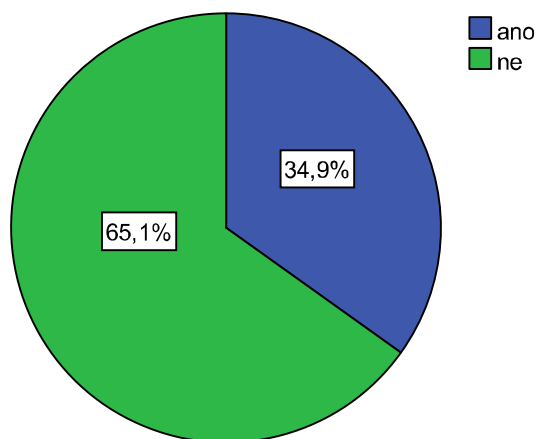
Pozn.: ANO = rozdíl byl prokázán; NE = rozdíl nebyl prokázán

Zdroj: vlastní zpracování.

Z provedených testů vyplývá, že pohlaví nemělo vliv na rozdílnou intenzitu využití ani jednoho z daných způsobů. Největší rozdíly podle charakteristik respondenta bylo možné identifikovat u intenzity využití rezervace na pobočce, přičemž častěji se na pobočky obraceli starší lidé, s nižším vzděláním, nižším příjmem, z menších měst a ti, kteří na dovolenou nejezdili často.

### 5.2.5 Role cestovních kanceláří a agentur při koupi dovolené

Jak bylo uvedeno v kap. 3.2.3 této práce, CK se významně liší od CA, ale ze strany klientů tento rozdíl není vnímán. Podobné výsledky vyplynuly i z provedeného výzkumu. Jen 35 % respondentů uvedlo, že rozlišuje při koupi dovolené, zda nakupuje u CK nebo CA (obr. 5.11).



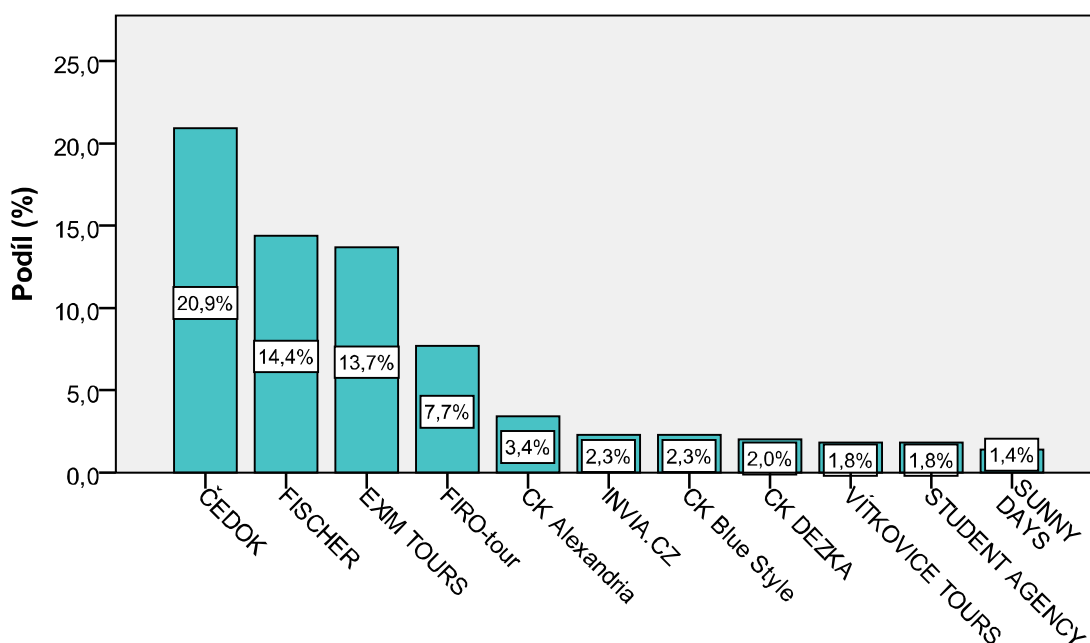
**Obr. 5.11: Rozlišení CK/CA při nákupu dovolené**  
(vlastní zpracování)



Odpovědi byly testovány neparametrickým testem podle vzdělání, ale testy na  $HV = 0,05$  neprokázaly rozdíly za statisticky významné.

Z odpovědí lze usuzovat, že pro zákazníky bylo významnější to, co nakupovali, než u jakého subjektu nakupovali (z hlediska formy prodeje). Faktor ceny v tomto případě nehraje žádnou roli, jelikož CA prodávají služby (zájezdy) zpravidla za stejné ceny jako CK. Fakt, že klient zakoupil službu u CA, by mohl vnímat v případě zániku CA, která nemusí být na rozdíl od CK ze zákona pojištěna, následkem čehož nemá klient jistotu, že by dostal zaplacenou částku zpět.

Na otázku, s jakou CK/CA by jeli respondenti nejraději na dovolenou, patřil mezi nejčastěji zmiňované ČEDOK (jmenovalo ho 21 % dotazovaných), více na obr. 5.12.



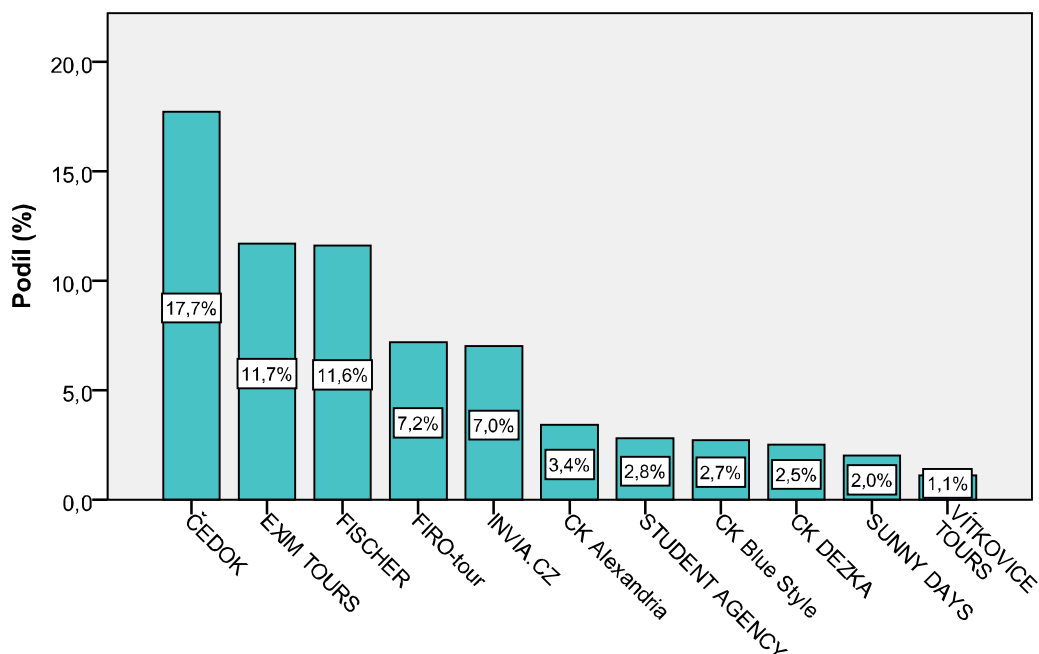
**Obr. 5.12: CK/CA, s kterou by respondenti chtěli jet na dovolenou (vlastní zpracování)**

Dalšími jmenovanými byly FISCHER, EXIM TOURS, FIRO-tour a CK Alexandria. Mezi nejvíce uváděnými CK/CA se objevilo 8 CK a 3 CA (INVIA.CZ, Student Agency a Sunny Days<sup>34</sup>), což opět potvrdilo, že klienti při nákupu dovolené nerozlišovali mezi CK a CA. Tyto výsledky rovněž poukázaly na image českých CK/CA, tj. na to, která

<sup>34</sup> CK Sunny Days od ledna roku 2010 působí pouze jako cestovní agentura.

kancelář (resp. agentura) stála v očích klientů jako ta, s kterou by rádi strávili svoji dovolenou (i když s ní třeba ještě neměli vlastní zkušenost).

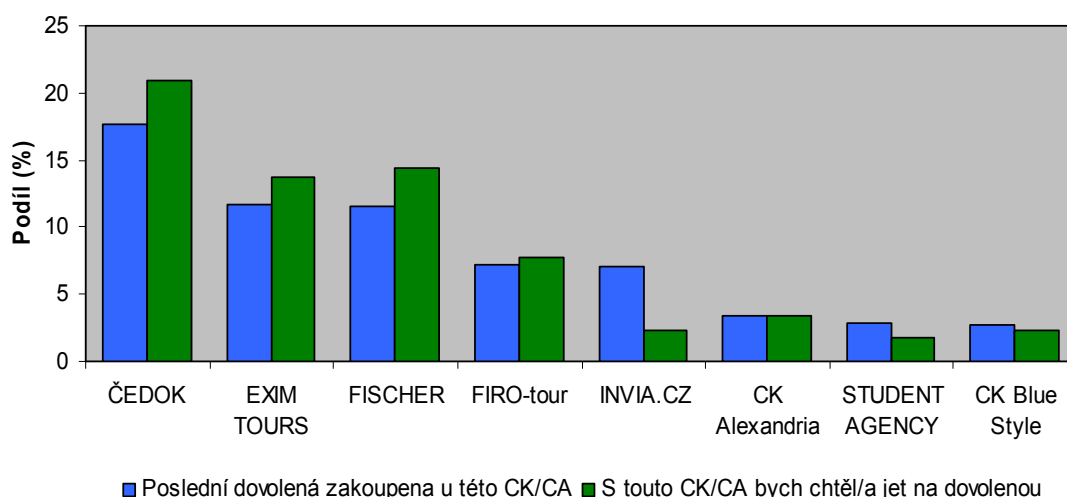
Následující obr. 5.13 zachycuje nejčastěji zmiňovanou CK/CA, s kterou respondenti strávili svoji poslední dovolenou.



**Obr. 5.13: CK/CA, s kterou respondenti strávili poslední dovolenou**  
(vlastní zpracování)

První místo zaujal s téměř 18 % ČEDOK, následoval ho EXIM TOURS a FISCHER (obě CK s necelými 12 %), dále pak FIRO-tour a INVIA.CZ. Respondenti byli v této i v předchozí otázce dotazováni jak na CK i na CA ze dvou důvodů. Zaprvé samotné agentury prodávají zájezdy pořádané kanceláři. Druhým důvodem byl předpoklad, že většina klientů nerozlišovala při koupi dovolené mezi CK a CA.

Při porovnání dvou předchozích grafů 5.12 a 5.13 vyplývají následující rozdíly, znázorněné na obr. 5.14.



**Obr. 5.14: Porovnání CK a CA (vlastní zpracování)**

S ČEDOKem by na dovolenou chtělo jet necelých 21 % respondentů, ale svoji poslední dovolenou si u ČEDOKu koupilo téměř 18 % dotazovaných. Takovýto rozdíl byl i u EXIM TOURS ve výši 2 procentních bodů a u CK FISCHER ve výši téměř 3 procentních bodů. Opačná situace, tzn. kdy CK/CA byla častěji jmenována jako ta, u které zakoupil respondent svoji poslední dovolenou, než CK/CA, se kterou by respondent chtěl jet na dovolenou, byla patrná u cestovní agentury INVIA.CZ (rozdíl ve výši necelých 5 procentních bodů). Z výsledků lze odvodit, že ČEDOK, EXIM TOURS i FISCHER mají dobré jméno ve vnímání zákazníků, jelikož byly spontánně jmenovány jako CK, se kterou by respondenti chtěli jet na dovolenou, i když si svoji poslední dovolenou u nich zakoupilo menší procento dotazovaných. Naopak o INVIA.CZ by se dalo usuzovat, že má horší image.

Při porovnání odpovědí na otázku „S jakou CK/CA byste chtěli jet nejraději na dovolenou?“ a „S jakou CK/CA jste strávili poslední dovolenou“ vyplynul zajímavý výsledek. Je nutné zdůraznit, že otázky byly kladeny v tomto uvedeném pořadí. Přesně polovina dotazovaných uvedla název stejné CK, resp. CA u obou otázek. Toto zjištění poukázalo na relativně vysokou loajalitu zákazníka, když jmenovali stejnou CK/CA u obou otázek.

### 5.2.6 Důležitost atributů při výběru CK/CA

Při výběru CK/CA pro svoji dovolenou může být zákazník ovlivněn mnoha faktory. Jedná se zejména o vlastní zkušenosti či doporučení známých, marketingové komunikační aktivity daného podniku, cenu dovolené, image CK/CA a mnoho dalších faktorů. Prostřednictvím skupinových rozhovorů se zákazníky CK/CA bylo stanoveno 26 jednotlivých atributů hodnoty pro zákazníka, jejichž výkon respondenti hodnotili. Jelikož nebylo efektivní požadovat po respondentech seřazení tolika atributů podle důležitosti, bylo pro hodnocení důležitosti skupinovými rozhovory stanoveno jen devět tzv. souhrnných atributů<sup>35</sup>, které mohly ovlivňovat zákazníka při výběru CK/CA. Sedm z nich v sobě obsahově zahrnovalo zmíněných 26 jednotlivých atributů hodnoty zákazníka. Zbývající dva souhrnné atributy tvořily „doporučení rodiny, příbuzných, známých“ a „nezávislé informace v tisku, na webu“, jelikož tyto mohly rovněž zákazníka ovlivňovat při výběru CK/CA. Pro hodnocení důležitosti byla využita stupnice přísuzovaného významu, přičemž respondenti se rozhodovali pro svoje preference tak, že uvedené atributy seřazovali podle důležitosti od 1 = nejdůležitější po 9 = nejméně důležitý. Průměrné hodnoty důležitosti souhrnných atributů jsou uvedeny v tab. 5.8.

**Tab. 5.8: Faktory ovlivňující výběr CK/CA**

Faktory	Průměr	Směr. odchylka
Kvalita nabízených služeb	2,99	1,941
Cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce	3,36	2,305
Dobré jméno (reputace, tradice) CK/CA na trhu	3,78	2,343
Sortiment nabízených služeb	4,18	2,138
Doporučení rodiny, příbuzných a známých	4,20	2,388
Srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací	5,42	2,345
Individuální přístup a profesionalita zaměstnanců	5,98	2,282
Nezávislé informace v tisku, na webu	6,01	2,351
Atmosféra prodeje (prostředí CK/CA, uživatelské rozhraní webu)	6,95	2,054

Pozn.: 1 = nejdůležitější, 9 = nejméně důležitý

Zdroj: vlastní zpracování.

Nejdůležitějšími atributy byly kvalita nabízených služeb, cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce a dobré jméno CK/CA na trhu. Naopak k nejméně důležitým

<sup>35</sup> Pojem souhrnný je používán z toho důvodu, že např. nebyli respondenti dotazováni zvlášť na kvalitu ubytování, kvalitu stravování, kvalitu dopravy, ale souhrnně na „kvalitu nabízených služeb“.

řadili respondenti atmosféru prodeje, nezávislé informace v tisku, na webu a individuální přístup a profesionalitu zaměstnanců.

Pomocí t-testu a one-way ANOVA bylo ověřováno, zda mezi odpověďmi existovaly významné rozdíly podle vybraných charakteristik respondentů. Následující tabulka 5.9 obsahuje výsledky testů pro závislosti, které byly prokázány jako statisticky významné.

**Tab. 5.9: Výsledky testů - důležitost atributů ovlivňujících výběr CK/CA**

Závislá proměnná	Charakteristika	F	HV
Kvalita služeb	Vzdělání	3,126	0,014
	Příjem	6,457	0,002
Cena, slevy	Vzdělání	5,385	0,000
	Příjem	9,420	0,000
	Frekvence dovolených	3,476	0,008
Dobré jméno	Věk	2,222	0,050
Sortiment	Bydliště	3,489	0,031
Doporučení známých	Bydliště	5,166	0,006
Přístup a profesionalita zaměstnanců	Bydliště	3,130	0,044
Nezávislé informace v médiích	Vzdělání	3,662	0,006
	Frekvence dovolených	5,752	0,000

Zdroj: vlastní zpracování.

Ačkoli se **kvalita služeb** ukázala v souhrnných výsledcích jako nejdůležitější faktor, lišilo se její vnímání pro respondenty s různým vzděláním a příjmem, přičemž:

- byla nejdůležitější pro lidi s vysokoškolským vzděláním a nejméně důležitá pro lidi se základním vzděláním,
- byla nejméně důležitá pro lidi s nízkými příjmy domácnosti (do 19 999 Kč).

Na druhém místě v celkovém pořadí důležitosti se umístila **cena**, která však hrála významnější roli pro ty, kteří:

- měli nižší vzdělání,
- měli nižší a střední příjmy (do 39 999 Kč),
- jezdili na dovolenou maximálně jednou za rok.

**Dobré jméno** považovali za důležitější lidé ve věkové kategorii 31 - 50 let.

**Sortiment nabízených služeb** a individuální **přístup a profesionalita zaměstnanců** se ukázaly jako důležitější pro klienty z menších měst (do 9 999 obyvatel) a naopak tito klienti nepovažovali za tak důležitý faktor **doporučení známých**.

**Nezávislé informace v médiích**, které se sice umístily na předposledním místě v celkovém hodnocení, byly důležitější pro klienty:

- se základním vzděláním,
- jezdící na dovolenou častěji.

Z výše uvedených výsledků pro kvalitu a cenu lze usuzovat o rozdílném hodnocení klientů z hlediska jejich příjmů. Tab. 5.10 proto shrnuje pořadí důležitosti atributů pro respondenty s nízkými a vysokými příjmy domácnosti.

**Tab. 5.10: Pořadí důležitosti faktorů pro respondenty s nízkým a vysokým příjmem**

Příjem do 19 999 Kč		Příjem nad 40 000 Kč	
Faktor	Průměr	Faktor	Průměr
Cena, slevy	3,20	Kvalita služeb	2,69
Kvalita služeb	3,40	Dobré jméno	3,56
Dobré jméno	3,86	Cena, slevy	3,96
Doporučení známých	3,87	Sortiment	4,03
Sortiment	4,29	Doporučení známých	4,17
Poskytované informace	5,64	Poskytované informace	5,38
Přístup a profesionalita zaměstnanců	5,98	Přístup a profesionalita zaměstnanců	5,88
Nezávislé informace v médiích	6,20	Nezávislé informace v médiích	5,92
Atmosféra prodeje	7,08	Atmosféra prodeje	6,88

Pozn.: příjem se rozumí čistý měsíční příjem domácnosti  
důležitost: 1 = nejdůležitější, 9 = nejméně důležitý

Zdroj: vlastní zpracování.

Rozdílná hodnocení z hlediska pořadí byla na prvních pěti pozicích důležitosti. Pro lidi s malým příjmem byla na prvním místě cena, dále kvalita služeb, dobré jméno, doporučení známých a sortiment. Naopak pro lidi s vysokým příjmem byla nejdůležitější kvalita, na druhém místě bylo dobré jméno, na třetím místě cena, slevy, dále pak sortiment a doporučení známých.

Z výsledků uvedených v tab. 5.8 (Faktory ovlivňující výběr CK/CA) na str. 108 lze usoudit, že některé atributy byly pro zákazníky poměrně stejně důležité. To však pro řádnou analýzu nebyl postačující výsledek, proto byla provedena faktorová analýza, jež

se zaměřovala na determinaci těch atributů, které byly pro klienty opravdu důležité, a shrnula je do menšího počtu faktorů.

Jako metoda extrakce byla zvolena analýza hlavních komponentů a kvůli lepší interpretaci extrahovaných faktorů metoda rotace varimax. Po prvním provedení byly tři atributy vyřazeny (jejich korelační koeficienty byly menší než požadovaná hodnota 0,5), a tak byla provedena analýza ještě jedenkrát. Tento proces si kladl za cíl získat optimální počet proměnných, které považovali zákazníci za důležité při výběru CK/CA. Hlavní výsledky obou fází analýzy jsou uvedeny v tab. 5.11, podrobnější výsledky obsahuje příloha D.

**Tab. 5.11: Výsledky faktorové analýzy pro důležitost atributů**

	1. fáze FA	2. fáze FA
KMO	0,597	0,564
Bartlettův test sféricity (HV)	0,000	0,000
Počet proměnných vstupujících do FA	9	6
Počet faktorů	3	3
Počet proměnných zahrnutých ve faktorech	6	6
Kumulativní procento variability	48,209	62,854

Pozn.: Metoda extrakce: analýza hlavních komponentů

Metoda rotace: varimax

FA = faktorová analýza

Zdroj: vlastní zpracování.

Podmínka Kaiser-Meyer-Olkinovy míry, tj. hodnota KMO větší než 0,5 byla splněna u obou kroků a Bartlettův test sféricity byl také splněn. V první fázi byly získány tři faktory s vlastní hodnotou větší než jedna a vysvětlují okolo 48 % celkové variability proměnných. Po druhé fázi analýzy byly identifikovány rovněž tři faktory. I když se proměnné, které faktory v sobě zahrnovaly, shodovaly s proměnnými přijatými v první fázi faktorové analýzy, jejich korelační koeficienty dosahovaly odlišných hodnot a navíc v rámci třetího faktoru došlo i ke změně pořadí proměnných. Tři faktory extrahované druhou faktorovou analýzou vysvětlovaly necelých 63 % celkové variability proměnných, což byl ve srovnání s první fází (48 %) ještě lepší výsledek při zachování stejného počtu proměnných (tj. šesti).

Výsledky analýzy hlavních komponentů získané po druhém kroku jsou uvedené v tabulce 5.12, přičemž první řádek uvádí procento variability.

**Tab. 5.12: Analýza matice varimax**

	Faktor		
	Způsob prodeje	Reference	Informace o ceně
<b>Procento variability (%)</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>18</b>
Atmosféra prodeje	<b>0,798</b>	0,112	-0,051
Individuální přístup a profesionalita zaměstnanců	<b>0,737</b>	-0,187	-0,071
Nezávislé informace v tisku, na webu	0,105	<b>0,810</b>	-0,069
Doporučení rodiny, příbuzných a známých	-0,170	<b>0,659</b>	0,095
Cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce	-0,266	0,094	<b>0,821</b>
Srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací	0,506	-0,103	<b>0,610</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

**První faktor** se vztahoval ke **způsobu prodeje** a zahrnoval atmosféru prodeje (jak prodejní kancelář CK/CA, tak i uživatelské prostředí webových stránek) a personál, jeho individuální přístup a profesionalitu. Personálem se rozuměli nejen prodejci zájezdů na pobočce, ale i delegáti, průvodci a zaměstnanci spolupracujících podniků (dopravců, hotelů i restaurací).

**Druhý faktor** pojmenovaný **reference** byl tvořen dvěma proměnnými, a to nezávislými informacemi v tisku, na internetu, které se týkaly především recenzí ubytování, destinací, informací zveřejňovaných na cestovatelských serverech. Druhou proměnnou bylo doporučení rodiny, příbuzných a známých.

**Třetí faktor** byl pojmenován jako **informace o ceně**. Zahrnoval nejen cenu jako takovou, ale i další slevy a jiné cenové výhody a akce (kromě klasických first a last minute akcí, věrnostních slev například i 12 dnů za cenu 10, děti do 7 let zdarma nebo all inclusive za cenu polopenze). Tento faktor obsahoval i proměnnou „srozumitelnost a dostupnost poskytovaných informací“, kterou bylo možné vztáhnout jak ke zmíněné



ceně (tj. způsob stanovení ceny, uvádění konečných cen), ale i k informacím o destinaci, o dopravě a dalších aspektech, které byly pro zákazníka důležité jak před samotnou dovolenou, v jejím průběhu, tak i po jejím uskutečnění.

Jelikož testy o shodě průměrů ukázaly určité rozdíly pro respondenty s nízkým (do 19 999 Kč) a vysokým příjmem (nad 40 000 Kč), byla provedena faktorová analýza zvlášť pro tyto dvě příjmové kategorie. Výsledky analýzy pro nižší příjmovou kategorii obsahuje tab. 5.13.

**Tab. 5.13: Výsledky faktorové analýzy pro důležitost atributů (nízký příjem)**

	1. fáze FA	2. fáze FA
KMO	0,555	0,547
Bartlettův test sféricity (HV)	0,000	0,000
Počet proměnných vstupujících do FA	9	8
Počet faktorů	4	4
Počet proměnných zahrnutých ve faktorech	8	8
Kumulativní procento variability	61,101	67,411

Pozn.: Metoda extrakce: analýza hlavních komponentů  
Metoda rotace: varimax  
FA = faktorová analýza

Zdroj: vlastní zpracování.

Faktorová analýza byla provedena ve 2 fázích, jelikož po první fázi byla jedna proměnná (nezávislé informace v tisku, na webu) vyřazena. Míra KMO dosáhla hodnoty vyšší než 0,5 a Bartlettův test sféricity byl rovněž splněn (HV = 0,000). Celkem byly identifikovány 4 faktory, které v sobě zahrnovaly 8 proměnných a vysvětlovaly přes 67 % variability. Faktory a proměnné včetně korelačních koeficientů jsou uvedeny v tab. 5.14.

**Tab. 5.14: Analýza matice varimax (nízký příjem)**

	Faktor			
	Způsob prodeje	Cena, slevy	Informo- vanost	Sortiment služeb
<b>Procento variability (%)</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>13</b>
Atmosféra prodeje	<b>0,869</b>	0,005	0,118	-0,097
Individuální přístup a profesionalita zaměstnanců	<b>0,784</b>	-0,120	0,028	0,205
Doporučení rodiny, příbuzných a známých	0,093	<b>0,722</b>	-0,264	-0,064
Kvalita nabízených služeb	0,125	<b>-0,665</b>	0,032	0,132
Cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce	-0,189	<b>0,618</b>	0,487	0,188
Dobré jméno (reputace, tradice) CK/CA na trhu	-0,019	0,014	<b>-0,772</b>	-0,067
Srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací	0,321	-0,270	<b>0,674</b>	-0,175
Sortiment nabízených služeb	0,078	-0,111	0,002	<b>0,944</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

**První identifikovaný faktor** byl shodný s prvním faktorem u analýzy pro všechny příjmové skupiny a byl tedy pojmenován stejně, tj. **způsob prodeje**. Zahrnoval nejen atmosféru prodeje (jak na pobočkách, tak i webové prostředí), ale i přístup zaměstnanců.

**Druhý faktor** byl označen jako **cena, slevy**. K tomuto faktoru byla přiřazena proměnná „doporučení rodiny, známých“ a dále „kvalita nabízených služeb“, u které však korelační koeficient dosáhl záporné hodnoty. Lze to chápat v tom smyslu, že pro klienty s nízkými příjmy byla velmi důležitá cena, ale kvalita nehrála žádnou roli. Proto jistotu o dobrých službách CK/CA získávali spíše na základě doporučení svých známých.

**Třetí faktor** byl pojmenován jako **informovanost** a týkal se srozumitelnosti a dostupnosti poskytovaných informací. Byl tvořen dvěma proměnnými, přičemž proměnná „dobré jméno CK/CA“ dosáhla záporného koeficientu, což souvisí se zjištěními uvedenými u prvních dvou faktorů, a to, že pro klienty byla důležitější cena než kvalita či dobré jméno a případnou spolehlivost si spíše ověřovali u známých.

**Čtvrtý faktor** byl tvořen jedinou proměnnou, a proto byl podle ní i nazván jako **sortiment služeb**.

Faktorová analýza byla analogicky provedena i pro respondenty s příjmem nad 40 000 Kč. Výsledky obsahuje tab. 5.15.

**Tab. 5.15: Výsledky faktorové analýzy pro důležitost atributů (vysoký příjem)**

KMO	0,571
Bartlettův test sféricity (HV)	0,000
Počet proměnných vstupujících do FA	9
Počet faktorů	3
Počet proměnných zahrnutých ve faktorech	9
Kumulativní procento variability	51,181

Pozn.: Metoda extrakce: analýza hlavních komponentů

Metoda rotace: varimax

Zdroj: vlastní zpracování.

Podmínka míry KMO vyšší než 0,5 a Bartlettův test sféricity byly splněny. Pro respondenty s vysokým příjmem identifikovala faktorová analýza tři faktory, které zahrnovaly devět proměnných. Tyto tři faktory vysvětlovaly přes 51 % variability. Výsledná matice získaná metodou rotace varimax je uvedena v tab. 5.16.

**Tab. 5.16: Analýza matice varimax (vysoký příjem)**

	Faktor		
	Cena a informovanost	Způsob prodeje	Důvěra
<b>Procento variability (%)</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>16</b>
Cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce	<b>0,723</b>	-0,144	0,176
Srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací	<b>0,576</b>	0,463	-0,177
Sortiment nabízených služeb	<b>-0,550</b>	0,184	-0,308
Dobré jméno (reputace, tradice) CK/CA na trhu	<b>-0,550</b>	0,019	0,109
Atmosféra prodeje	-0,151	<b>0,809</b>	0,066
Individuální přístup a profesionalita zaměstnanců	-0,043	<b>0,806</b>	-0,024
Kvalita nabízených služeb	0,315	0,087	<b>-0,690</b>
Doporučení rodiny, příbuzných a známých	0,166	-0,013	<b>0,665</b>
Nezávislé informace v tisku, na webu	0,083	0,060	<b>0,559</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

**První faktor** zahrnoval čtyři proměnné a byl označen jako **cena a informovanost**. K tomuto faktoru byl přiřazen i „sortiment služeb“ a „dobré jméno CK/CA“, ale jejich koeficienty dosahovaly záporných hodnot. Z toho lze vyvodit, že pro klienty s vysokým příjmem byla důležitější cena a veškeré poskytované informace než sortiment či dobré jméno CK/CA.

**Druhý faktor** se shodoval s prvním faktorem identifikovaným pro všechny respondenty, a proto byl i stejně pojmenován, tj. **způsob prodeje**.

**Třetímu faktoru** byly přiřazené proměnné „doporučení známých“ a „nezávislé informace v tisku, na webu“, a proto byl označen jako **důvěra**. Kvalita služeb sem rovněž patřila, ale korelační koeficient byl záporný, z čehož vyplývá, že kvalita nebyla pro klienty s vysokým příjmem směrodatná při vytváření důvěry.

### 5.2.7 Shrnutí kapitoly

Analýza spotřebitelského chování v oblasti nákupu dovolených poskytla následující zjištění. Většina dotazovaných uvedla, že jezdí na dovolenou 1 - 2× ročně. Ti, co jezdili na dovolenou častěji a byli tudíž relativně perspektivnějšími zákazníky, byli lidé, kteří pocházeli z větších měst, měli vyšší příjem, byli ve věku do 50 let a měli vyšší vzdělání. Z hlediska pohlaví to byli hlavně muži.

Informace byly vyhledávány nejčastěji na internetu, dále se klienti zhruba ve stejné míře obraceli pobočky CK/CA, využívali katalogy a rovněž relevantní bylo pro ně doporučení známých. Katalogy preferovali lidé z měst do 49 999 obyvatel, kteří měli středně velký příjem a kteří nejezdili na dovolenou tak často. Reklama a letáky byly výhradně nebo převážně využívány jen téměř 17 % dotazovaných. Jednalo se zejména o klienty se středně velkým příjmem domácnosti a ve věku 31 - 40 let.

V oblasti rezervací byla rezervace na pobočce stále nejčastěji využívaným způsobem. Pobočky pro získání informací o dovolené i pro rezervaci častěji využívali lidé, kteří nejezdili na dovolenou často, pocházeli z menších měst do 49 999 obyvatel, dále lidé s příjmem domácnosti do 39 999 Kč a starší lidé nad 61 let.

Díky rozvoji informačních technologií již téměř polovina dotazovaných rezervovala svoji dovolenou velmi často prostřednictvím internetu. Zejména pro ty, kteří jezdili na dovolenou minimálně 3× za rok, nabyla role internetu na významu, a to jako prostředku pro získávání informací o dovolené, tak prostředku pro provedení rezervace. Největší význam měl internet pro zákazníky s příjmem domácnosti nad 40 000 Kč, kteří byli mladší 50 let. Naopak u osob starších 61 let zaujala tato možnost až poslední místo.

Telefonická rezervace měla význam pro necelou čtvrtinu dotazovaných. Jednalo se zejména o zákazníky starší 61 let a lidi pocházející ze středně velkých měst (10 000 - 49 999 obyvatel).

Více než polovina respondentů využívala pro organizaci své dovolené kompletních služeb CK/CA. Častěji si celé „balíčky“ zakoupili lidé starší 61 let a lidé, kteří nejedli na dovolenou často.

Ohledně rozlišování CK a CA ze strany klientů se výsledky výzkumu shodly se zjištěním provedeným Ministerstvem pro místní rozvoj. Většina zákazníků (66 %) nerozlišovala mezi CK a CA při nákupu dovolené. Mezi názvy CK/CA, s kterými by respondenti chtěli jet na dovolenou, resp. s kterými strávili svoji poslední dovolenou, se nejčastěji objevovaly ČEDOK, EXIM TOURS, FISCHER, FIRO-tour, které současně patřily k největším CK na českém trhu.

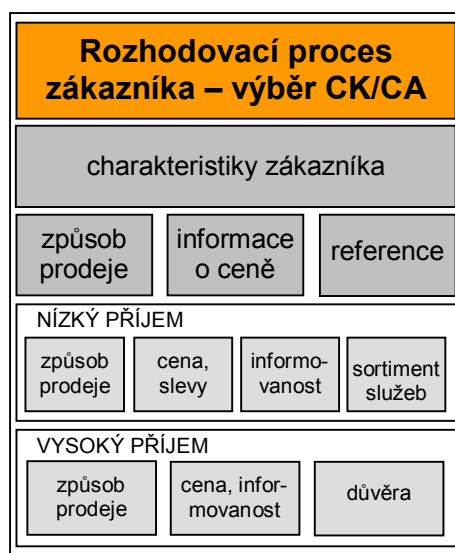
Pokud se pouze porovnají dosažené průměry, řadily se při výběru CK/CA mezi nejdůležitější atributy kvalita nabízených služeb, cena a dobré jméno CK/CA. Dobré jméno CK na trhu hrálo významnější roli pro zákazníky ve věku 31-50 let než pro mladší věkovou skupinu, což mohlo souviset s tím, že starší kategorie již zažily krach několika cestovních kanceláří v minulosti, a protože sázely na jistotu, byla pro ně image dané CK důležitější. Co se týče zveřejněných hodnocení jiných klientů či jiných subjektů (např. na různých cestovatelských serverech), byly tyto důležitější pro zákazníky, kteří jezdili na dovolenou velmi často. Dalším významným zjištěním bylo to, že zejména zákazníci z měst s maximálně 9 999 obyvateli považovali za důležitější zaměstnance cestovní kanceláře (včetně těch na pobočkách) a sortiment nabízených služeb.

Na základě provedených testů lze konstatovat, že zákazník byl při svém nákupním chování ovlivněn svými charakteristikami, což opravňuje k zamítnutí nulové hypotézy.

Platí **alternativní hypotéza 1**:

*H<sub>1</sub>: Zákazníkově nákupní chování (tj. jak často jezdí na dovolenou, jakým způsobem hledá informace, provádí rezervace) je ovlivněno jeho charakteristikami jako je pohlaví, věk, vzdělání, příjem a velikost bydliště.*

Z analýzy vyplývá, že zákazník byl již v přednákupní fázi ovlivněn při svém rozhodování svými demografickými a socio-ekonomickými charakteristikami (obr. 5.15).



**Obr. 5.15: Faktory ovlivňující zákazníka při výběru CK/CA**  
(vlastní zpracování)

Kromě charakteristik existovaly ještě další tři významné faktory ovlivňující klienty při výběru CK/CA. Tyto faktory byly získány faktorovou analýzou, vysvětlovaly téměř 63 % variability a zahrnovaly 6 z původních 9 atributů důležitosti. Faktory byly pojmenovány podle atributů s nejvyšší hodnotou korelačního koeficientu, a to **způsob prodeje**, **reference** a **informace o ceně**. Testy prokázaly významné rozdíly v důležitosti atributů podle příjmů (které mj. souvisí do určité míry s věkem i frekvencí

dovolených), proto byla provedena faktorová analýza i zvlášť pro klienty s nízkým (do 19 999 Kč) a s vysokým příjmem domácnosti (nad 40 000 Kč). Při zaměření se pouze na klienty s nízkým příjmem domácnosti byly identifikovány čtyři faktory, které vysvětlovaly přes 67 % variability a mezi které patřil **způsob prodeje, cena a slevy, informovanost a sortiment služeb**. Naopak u skupiny respondentů s vysokým příjmem byly definovány jenom tři faktory: **způsob prodeje, cena a informovanost a důvěra**. Ani u jedné zkoumané příjmové kategorie nehrála kvalita významnou roli, byla považována za samozřejmou. Pro všechny byl prioritní způsob prodeje a cena, nicméně byl zjištěn rozdílný postoj k ceně. Zákazníci s nižšími příjmy vyhledávali levnější typ dovolené i za cenu nižší kvality. Naopak pro klienty s vyššími příjmy byla cena důležitá z toho důvodu, že na dovolenou jezdili častěji, a tak celkově utratili více peněz. Proto z důvodu možné úspory tito klienti nahrazovali částečně funkci CK/CA tím, že si některé služby zařídili sami.

## 5.3 Analýza hodnoty pro zákazníka

Respondenti hodnotili celkem 26 atributů vztahujících se k službám CK/CA. Atributy byly v dotazníku seřazeny podle fáze nákupního procesu a prožití zájezdu, tzn.

- před nákupem dovolené (např. otevírací doba pobočky, atmosféra prodeje, informační materiály),
- v průběhu dovolené (např. kvalita ubytování, stravování, dopravy, personál v destinaci),
- po dovolené (např. vyřízení případných reklamací).

Hodnocení probíhalo pomocí hodnotící škály 1 až 5, přičemž 1 znamenala velmi dobře a 5 velmi špatně. Průměrné hodnocení atributů je uvedeno v tab. 5.17.

**Tab. 5.17: Hodnocení atributů**

Atributy hodnoty pro zákazníka	Průměr	Směr. odchylka
Rychlost obsloužení a vyřízení objednávky	1,89	0,820
Spolehlivost a zodpovědnost CK/CA	1,91	0,833
Kvalita zakoupených služeb – ubytování	1,99	0,884
Dodržení sjednaných podmínek, splnění slibů a závazků	2,01	0,897
Nabídka služeb a produktů	2,03	0,851
Kvalita zakoupených služeb – stravování	2,07	0,947
Dostupnost a přehlednost propagačních materiálů	2,08	0,939
Atmosféra prodeje (prostředí) CK/CA	2,08	0,851
Informovanost o nabízených službách a produktech	2,09	0,877
Uživatelské prostředí webových stránek (přehlednost, obsah, funkčnost ...)	2,09	0,899
Otevírací doba CK/CA, dostupnost (počet poboček a jejich rozmístění)	2,09	0,908
Vystupování a odbornost personálu v místě dovolené	2,10	0,939
Ochota, dojem a profesionalita pracovníků CK/CA	2,12	0,920
Cena služeb/produktů vzhledem k jejich kvalitě	2,16	0,859
Kvalita zakoupených služeb – doprava	2,17	0,933
Nabídka doplňkových služeb (letenky, víza...)	2,17	0,917
Individuální přístup ke klientovi, vstřícnost a flexibilita personálu	2,18	0,937
Kvalita doprovodných služeb (fakultativní výlety, hlídání dětí, kurzy)	2,19	0,905
Cena zakoupených služeb ve vztahu ke konkurenci	2,21	0,880
Komunikace prostřednictvím internetu	2,29	0,993
Kvalita a objektivnost (pravdivost) propagačních materiálů	2,30	0,896
Kvalita služeb obdobného charakteru v porovnání s ostatními CK/CA	2,33	0,907
Snaha o navázání a udržení dlouhodobých vztahů	2,36	1,088
Nabídka "stálé pomoci" (non stop info linka)	2,38	1,141
Vyhovění nadstandardním požadavkům	2,55	1,040
Rychlost a způsob vyřízení případných reklamací	2,61	1,003

Pozn.: 1 = velmi dobře, 5 = velmi špatně

Zdroj: vlastní zpracování.

Výsledky dosahovaly průměrných hodnot 1,89 až 2,61, což poukazuje na poměrně velmi dobré hodnocení.



Nejlépe hodnotili respondenti tyto atributy:

- rychlost obsloužení a vyřízení objednávky,
- spolehlivost a zodpovědnost CK/CA,
- kvalitu zakoupeného ubytování,
- dodržení slibů a závazků a
- nabídku služeb a produktů.

Naopak nejhorší hodnocení lze identifikovat u:

- rychlosti a způsobu vyřízení případných reklamací,
- vyhovění nadstandardním požadavkům,
- nabídky stálé pomoci (např. infolinky),
- snahy o navázání dlouhodobých vztahů,
- kvality služeb obdobného charakteru při porovnání s ostatními CK/CA.

U všech atributů byly provedeny testy, zda se odpovědi lišily podle různých charakteristik respondenta. V následující tabulce 5.18 jsou uvedeny výsledky testů pro statisticky významné rozdíly. Podrobné výsledky zahrnuje příloha E.

**Tab. 5.18: Výsledky testů - hodnocení atributů**

<b>Závislá proměnná</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>F</b>	<b>HV</b>
Kvalita ubytování	vzdělání	3,296	0,011
	bydliště	3,124	0,045
Nabídka služeb, produktů	vzdělání	3,429	0,009
Kvalita stravování	pohlaví	9,984	0,002
Dostupnost a přehlednost propagačních materiálů	bydliště	4,924	0,007
Atmosféra prodeje	pohlaví	5,510	0,019
Informovanost o nabízených službách	vzdělání	2,760	0,027
	bydliště	4,030	0,018
Ochota, dojem a profesionalita pracovníků	věk	2,640	0,022
	příjem	6,366	0,002
Doplňkové služby	pohlaví	6,740	0,010
Individuální přístup, flexibilita	věk	2,846	0,015
	příjem	5,719	0,003
Komunikace prostřednictvím internetu	bydliště	3,124	0,045
Kvalita a objektivnost propagačních materiálů	bydliště	4,177	0,016
Kvalita v porovnání s jinými CK/CA	příjem	3,922	0,020
Navázání dlouhodobých vztahů	věk	2,324	0,041
	frekvence dovolených	4,253	0,002
Nabídka stálé pomoci	pohlaví	4,424	0,036
Vyhovění nadstandardním požadavkům	bydliště	3,996	0,019

Zdroj: vlastní zpracování.

Z výsledků testů vyplývá následující:

- Nejlépe hodnotili kvalitu ubytování lidé s vysokoškolským vzděláním a lidé z měst do 49 999 obyvatel.
- Nejlépe byla hodnocena nabídka služeb a produktů lidmi s vyšším vzděláním (SŠ a VŠ).
- Kvalitu stravování, atmosféru prodeje, doplňkové služby a nabídku stálé pomoci hodnotily lépe ženy než muži.
- Relativně hůře byla respondenty ze středně velkých měst (10 000 - 49 999 obyvatel) hodnocena dostupnost a přehlednost propagačních materiálů, jejich kvalita a dále i komunikace přes internet.
- Informovanost o nabízených službách byla nejlépe posuzována lidmi s vysokoškolským vzděláním a lidmi z velkých měst.
- Profesionalita pracovníků (jejich ochota, dojem) dosáhla nejlepších výsledků u starších lidí (nad 50 let); naopak nejhorších u lidí ze středně velkých měst.
- Nejlépe hodnotili individuální přístup a flexibilitu personálu starší lidé nad 50 let a lidé z malých a velkých měst (do 9 999 a nad 50 000 obyvatel).
- Kvalitu služeb v porovnání s ostatními CK/CA nejlépe hodnotili lidé s vyššími příjmy domácnosti. Tito současně stavěli kvalitu služeb na první místo, co se důležitosti týče.
- Čím častěji lidé jezdili na dovolenou, tím hůře hodnotili možnost navázat nějaký dlouhodobý vztah s CK/CA. Dále byla tato proměnná relativně špatně hodnocena staršími lidmi. Z toho lze odvodit možné přání častých zákazníků, že by i oni sami rádi navázali dlouhodobé vztahy s CK/CA, ale CK/CA jim takovou možnost nenabízely nebo byla nabídka pro klienta nevyhovující.
- Nejlépe bylo posuzováno vyhovění nadstandardním požadavkům respondenty z velkých měst (s více jak 50 000 obyvateli).

Výsledky uvedené v tab. 5.17 (celkové průměrné hodnocení) na str. 120 však nevypovídají o tom, jakou měrou uvedené atributy přispívaly k celkové hodnotě pro zákazníka. Proto byla provedena faktorová analýza za účelem získání dimenzí ve smyslu modelu hodnoty pro zákazníka založeného na složkách hodnoty. Podstatou faktorové analýzy bylo shrnout informace obsažené ve velkém počtu proměnných

a redukovat je do menšího počtu faktorů. Za účelem lepší interpretace získaných výsledků byla provedena rotace metodou varimax.

Faktorová analýza byla provedena celkem ve čtyřech fázích, protože první analýza (resp. druhá i třetí) identifikovala atributy s hodnotou korelačního koeficientu menšího než  $\pm 0,5$ , které tak byly vyřazeny. Cílem tohoto postupu bylo redukovat proměnné i extrahované faktory na tzv. optimální úroveň, tj. na počet faktorů, které nejvíce ovlivňovaly hodnotu pro zákazníka. Vybrané výsledky čtyřech fází faktorové analýzy shrnuje tab. 5.19, kompletní výsledky jsou uvedeny v příloze F.

**Tab. 5.19: Výsledky faktorové analýzy pro atributy hodnoty pro zákazníka**

	1. fáze FA	2. fáze FA	3. fáze FA	4. fáze FA
KMO	0,886	0,876	0,876	0,875
Bartlettův test sféricity (HV)	0,000	0,000	0,000	0,000
Počet proměnných vstupujících do FA	26	20	16	14
Počet faktorů	7	5	4	4
Počet proměnných zahrnutých ve faktorech	20	16	14	14
Kumulativní procento variability	56,833	53,550	52,779	55,757

Pozn.: Metoda extrakce: analýza hlavních komponentů

Metoda rotace: varimax

FA = faktorová analýza

Zdroj: vlastní zpracování.

Podmínka dosažení Kaiser-Meyer-Olkinovy míry, tj. hodnoty KMO vyšší než 0,5, a Bartlettův test sféricity byly splněny u všech fází. Poslední analýzou byly identifikovány čtyři faktory zahrnující 14 proměnných, které se na celkové hodnotě pro zákazníka podílely téměř 56 %. Tímto způsobem došlo ke značné redukci proměnných (z 26 na 14) a byly extrahovány čtyři faktory, a to pouze při 1% snížení jejich vlivu na hodnotu pro zákazníka. Přiřazení jednotlivých proměnných k faktorům je uvedeno v tabulce matice analýzy varimax (tab. 5.20). Podmínkou k přiřazení daného atributu k faktoru byl jeho korelační koeficient větší než 0,5.

**Tab. 5.20: Matice analýzy varimax**

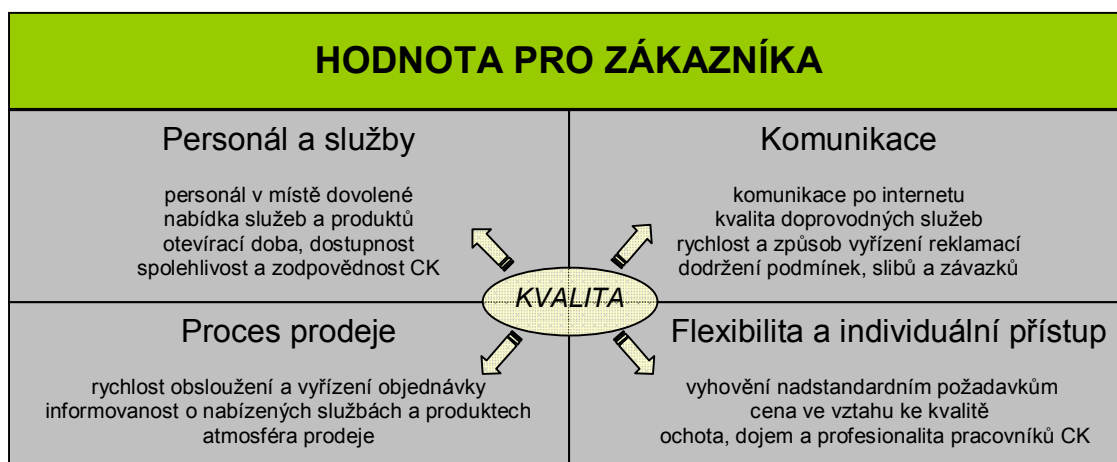
Proměnná	Faktor			
	Personál a služby	Proces prodeje	Komunikace	Flexibilita, individuální přístup
<b>Procento variability (%)</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Vystupování a odbornost personálu v místě dovolené	<b>0,710</b>	0,193	0,249	0,016
Nabídka služeb a produktů	<b>0,674</b>	0,070	-0,016	0,267
Otevírací doba CK/CA, dostupnost	<b>0,577</b>	0,140	0,085	0,438
Spolehlivost a zodpovědnost CK/CA	<b>0,529</b>	0,476	0,292	-0,094
Atmosféra prodeje CK/CA	0,130	<b>0,771</b>	-0,011	0,136
Rychlost obsloužení a vyřízení objednávek	-0,023	<b>0,640</b>	0,229	0,319
Informovanost o nabízených službách a produktech	0,362	<b>0,623</b>	0,055	0,187
Komunikace prostřednictvím internetu	-0,120	0,049	<b>0,684</b>	0,222
Kvalita doprovodných služeb	0,172	0,264	<b>0,663</b>	-0,001
Rychlost a způsob vyřízení případných reklamací	0,269	-0,156	<b>0,649</b>	0,188
Dodržení sjednaných podmínek, splnění slibů a závazků	0,328	0,357	<b>0,532</b>	0,119
Vyhovění nadstandardním požadavkům	0,012	0,160	0,199	<b>0,769</b>
Cena služeb/produktů vzhledem k jejich kvalitě	0,178	0,226	0,089	<b>0,662</b>
Ochota, dojem a profesionalita pracovníků CK/CA	0,364	0,070	0,135	<b>0,520</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

Faktorovou analýzou byly získány čtyři faktory, které byly pojmenovány podle atributu s nejvyšším korelačním koeficientem. Jednalo se o:

- personál a služby,
- proces prodeje,
- komunikaci,
- flexibilitu a individuální přístup.

Výše zmíněné faktory tvořily současně dimenze hodnoty pro zákazníka. Obr. 5.16 přehledně zachycuje, jaké atributy byly do jaké dimenze přiřazeny.



**Obr. 5.16: Dimenze hodnoty pro zákazníka (vlastní zpracování)**

Je třeba podotknout, že kvalita služeb jako taková nebyla identifikována jako jedna z dimenzí, nicméně všech čtyřech dimenzí se okrajově dotýkala, proto je vyznačena v obrázku na středu.

V této souvislosti **nebylo možné přijmout alternativní hypotézu 2:**

$H_1$ : Kvalita služeb je nejdůležitější dimenzí hodnoty pro zákazníka.

**První faktor** pojmenovaný jako **personál a služby** byl tvořen čtyřmi proměnnými. Zahrnoval vystupování a odbornost personálu v místě dovolené. Jednalo se především o průvodce, delegáty, řidiče, animátory, personál v hotelu i restauracích. Cestovní kanceláře mají na tuto proměnnou jen omezený vliv. Průvodci, delegáti či animátoři bývají zpravidla přímými zaměstnanci dané CK, jejich výběr je plně pod kontrolou společnosti. Naopak řidiči, personál hotelu nebo restaurace bývají zaměstnanci spolupracujících subjektů, přičemž tento personál je jen jedním z faktorů, které ovlivňují CK při výběru dodavatelských firem. Jako další proměnné byly k tomuto faktoru přidruženy nabídka služeb a produktů, otevírací doba a dostupnost CK (ve smyslu počtu a rozmístění poboček) a spolehlivost a zodpovědnost CK/CA.

**Druhý extrahovaný faktor** obsahoval atributy týkající se **procesu prodeje** zájezdů, mezi které se řadila atmosféra prodeje (prostředí) CK/CA. Tuto atmosféru však nebylo možné chápat jen ve smyslu vzhledu kanceláře, ale ovlivňovala ji i samotná rychlost obsloužení, vyřízení objednávky a informovanost prodejců o nabízených službách a produktech. V dnešní turbulentní době je rychlost pro zákazníka velmi důležitá.

**Třetí faktor** byl pojmenován jako **komunikace**, ale jeho význam byl mnohem širší. Kromě komunikace prostřednictvím internetu (e-mailem, prostřednictvím Skype, pomocí sociálních sítí jako je Twitter nebo Facebook) zahrnoval i to, jak byly doprovodné služby (např. fakultativní výlety v destinaci, hlídání dětí, nejrůznější kurzy) a jejich kvalita komunikována. Kromě toho se sem řadila rychlost a způsob vyřízení případných reklamací, dodržení sjednaných podmínek, splnění slibů a závazků, přičemž tyto proměnné byly opět ve velké míře odvislé od schopnosti komunikace dané firmy.

Poslední **čtvrtý faktor** se vztahoval k **flexibilitě a individuálnímu přístupu** a zahrnoval vyhovění nadstandardním požadavkům, cenu služeb/produktů vzhledem k jejich kvalitě a personál CK/CA – jeho ochotu, dojem a profesionalitu.

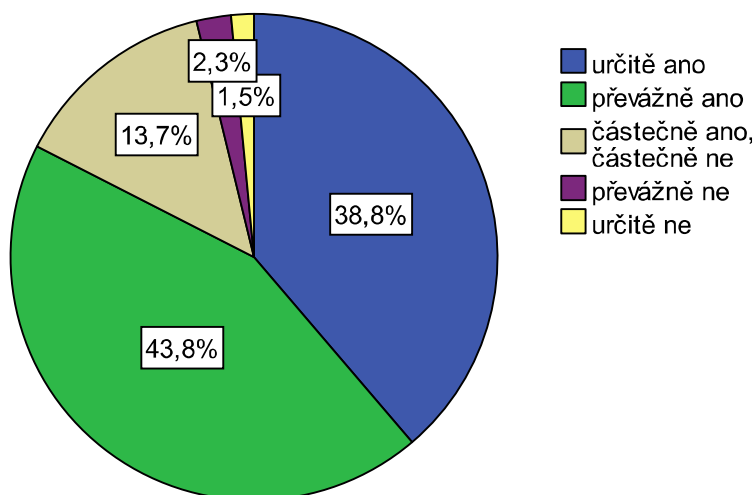
## 5.4 Analýza spokojenosti zákazníka

Spokojenost zákazníka byla měřena pomocí kombinace několika modelů. Za účelem získání kompletního pohledu na spokojenost zákazníka byly aplikovány tyto modely:

- model vnímaného výkonu, a to jako jednodimezionální koncept → kap. 5.4.1,
- diskonfirmační model → kap. 5.4.2,
- model důležitosti atributů → kap. 5.4.3.

### 5.4.1 Jednodimenzionální koncept spokojenosti

Z hlediska jednodimenzionálního konceptu byla měřena spokojenost s výkonem (v daném případě s dovolenou) jako celkem. Výsledky celkové spokojenosti zachycuje obr. 5.17.



**Obr. 5.17:** Celková spokojenost s dovolenou (vlastní zpracování)

Respondenti měli vyjádřit svůj názor s tvrzením „S dovolenou jsem byl/a celkově spokojen/a“, a to pomocí stupnice míry souhlasu (1 = určitě ano až 5 = určitě ne). Necelých 39 % respondentů bylo s dovolenou určitě spokojeno, téměř 44 % převážně spokojeno, necelých 14 % bylo částečně spokojeno, 2,3 % převážně nespokojeno a 1,5 % bylo s dovolenou určitě nespokojeno. Průměrná hodnota dosáhla 1,84 (směrodatná odchylka 0,853), což značilo relativně dobrou spokojenost klientů CK/CA.

Celková spokojenost byla otestována podle charakteristik respondenta a rozdíl vyšel statisticky významný pro:

- osoby s různým vzděláním ( $F = 3,999$ ,  $HV = 0,009$ ), přičemž nejspokojenější byli klienti s vysokoškolským vzděláním,
- osoby s různým příjmem domácnosti ( $F = 4,326$ ,  $HV = 0,014$ ), kdy nejvyšší spokojenost s dovolenou projevovali lidé s nejvyšším příjmem.

Z rozdílů lze odvodit, že nabídka lépe odpovídala lidem s vysokoškolským vzděláním a s vyšším příjmem.

### 5.4.2 Diskonfirmační model spokojenosti

Ve smyslu diskonfirmačního modelu, který je založen na myšlence porovnání očekávaného výkonu se skutečným, byly analyzovány odpovědi u otázky na splnění očekávání a na celkovou spokojenost. Průměrné hodnoty a směrodatné odchylky jsou uvedeny v tab. 5.21.

**Tab. 5.21: Splnění očekávání a celková spokojenost**

	Průměr	Směr. odchylka
Dovolená splnila moje očekávání.	1,95	0,874
S dovolenou jsem byl/a celkově spokojen/a.	1,84	0,853

Pozn.: 1 = určitě ano, 5 = určitě ne

Zdroj: vlastní zpracování.

Průměrná hodnota odpovědi na splnění očekávání činila 1,95, na celkovou spokojenost 1,84. Obě hodnoty si byly velmi blízké. S cílem prokázat jejich závislost byla provedena korelační analýza, která ji na  $HV = 0,000$  prokázala (Pearsonův korelační koeficient činil 0,684). Lze tedy tvrdit, že pokud byla očekávání splněna, došlo ke konfirmaci, tedy ke spokojenosti. Tím byla potvrzena i platnost diskonfirmačního modelu.



### 5.4.3 Model důležitosti atributů

Za účelem zjištění atributů, s kterými nebyli zákazníci spokojeni a současně které považovali za důležité, byla provedena kvadrantová analýza ve smyslu modelu spokojenosti zákazníka - důležitosti atributů.<sup>36</sup>

Matice vytvořená v rámci kvadrantové analýzy kategorizovala atributy hodnoty pro zákazníka dle jejich vnímaného výkonu a vnímané důležitosti. Každý kvadrant měl různý strategický nebo taktický význam podle toho, zda byla důležitost vysoká (resp. nízká) a vnímaný výkon dobrý (resp. špatný):

- atributy, které ležely v kvadrantu s vysokou důležitostí a dobrým výkonem, představovaly silné stránky (spokojenost zákazníka),
- atributy nacházející se v kvadrantu s vysokou důležitostí a špatným hodnocením představovaly slabé stránky (nespokojenost),
- atributy umístěné v kvadrantu s nízkou důležitostí a dobrým hodnocením reprezentovaly možný potenciál úspory nákladů,
- atributy, které ležely v kvadrantu s nízkou důležitostí a špatným hodnocením, neměly žádný strategický význam.

Osy matice byly určeny hodnotou mediánu (Woodruff, Gardial, 1996).

Do analýzy bylo pro kompletnost zahrnuto všech 26 atributů hodnoty pro zákazníka. Jednotlivé atributy byly obsahově přiřazeny sedmi souhrnným atributům důležitosti způsobem uvedeným v tab. 5.22.

---

<sup>36</sup> Spokojenost zákazníka je v rámci modelu důležitosti atributů výsledkem důležitosti každého atributu spolu s úrovní jeho provedení/poskytnutí.

**Tab. 5.22: Hodnoty důležitosti a vnímaného výkonu**

	Důležitost	Vnímaný výkon
<b>1. Kvalita nabízených služeb</b>	<b>2,99</b>	<b>2,15</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalita ubytování</li> <li>Kvalita stravování</li> <li>Kvalita dopravy</li> <li>Kvalita doprovodných služeb</li> <li>Kvalita v porovnání s ostatními CK/CA</li> </ul>		
<b>2. Cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce</b>	<b>3,36</b>	<b>2,19</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cena ve vztahu ke konkurenci</li> <li>Cena ve vztahu ke kvalitě</li> </ul>		
<b>3. Dobré jméno (reputace, tradice) CK/CA na trhu</b>	<b>3,78</b>	<b>2,22</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Spolehlivost a zodpovědnost CK/CA</li> <li>Dodržení sjednaných podmínek, splnění slibů a závazků</li> <li>Rychlost a způsob vyřízení případných reklamací</li> <li>Snaha o navázání a udržení dlouhodobých vztahů</li> </ul>		
<b>4. Sortiment nabízených služeb</b>	<b>4,18</b>	<b>2,19</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nabídka služeb a produktů</li> <li>Nabídka doplňkových služeb (letenky, víza...)</li> <li>Nabídka "stálé pomoci" (non stop info linka)</li> </ul>		
<b>5. Srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací</b>	<b>5,42</b>	<b>2,19</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dostupnost a přehlednost propagačních</li> <li>Informovanost o nabízených službách a produktech</li> <li>Komunikace prostřednictvím internetu</li> <li>Kvalita a objektivnost (pravdivost) propagačních materiálů</li> </ul>		
<b>6. Přístup a profesionalita zaměstnanců</b>	<b>5,98</b>	<b>2,24</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ochota, dojem a profesionalita pracovníků CK/CA</li> <li>Individuální přístup ke klientovi, vstřícnost a flexibilita personálu</li> <li>Vystupování a odbornost personálu v místě dovolené</li> <li>Vyhovění nadstandardním požadavkům</li> </ul>		
<b>7. Atmosféra prodeje</b>	<b>6,95</b>	<b>2,04</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atmosféra prodeje (prostředí) CK/CA</li> <li>Uživatelské prostředí webových stránek (přehlednost, obsah, funkčnost ...)</li> <li>Otevírací doba CK/CA, dostupnost (počet poboček a jejich rozmístění)</li> <li>Rychlost obsloužení a vyřízení objednávek</li> </ul>		

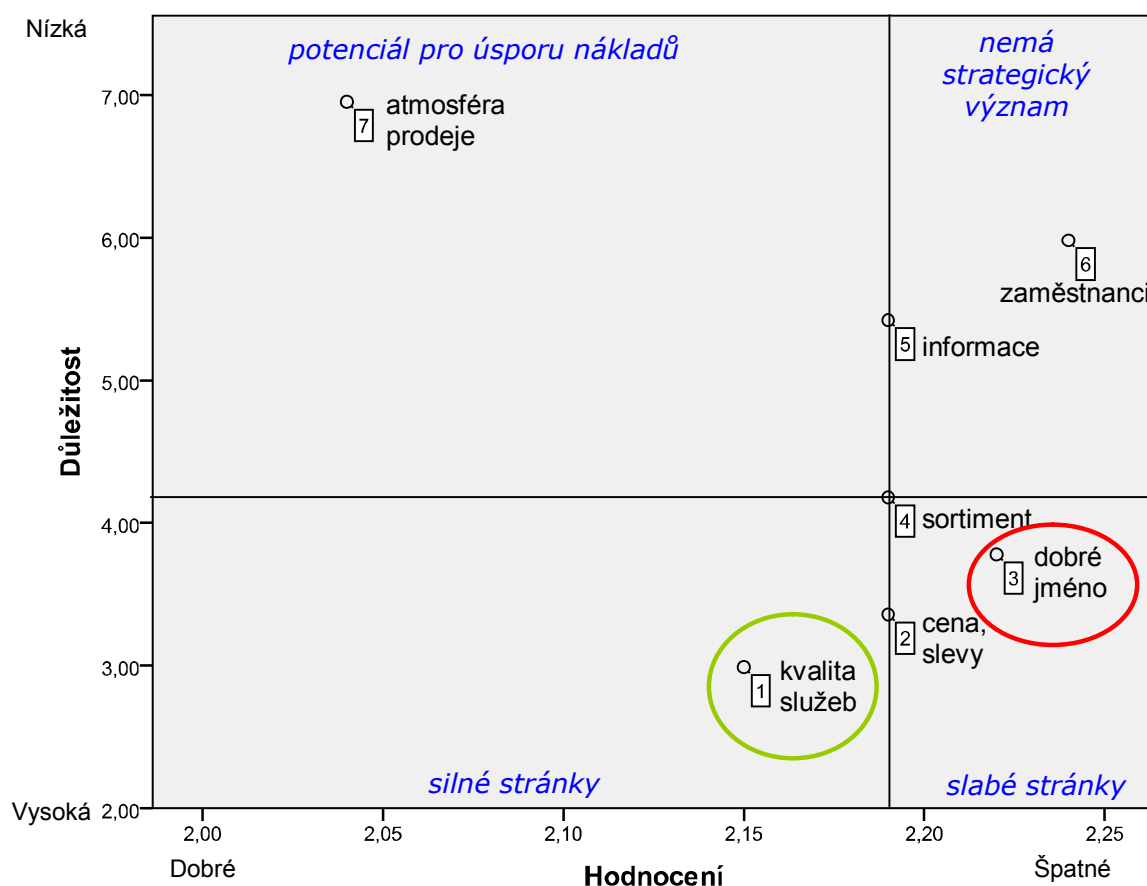
Pozn.: Důležitost: 1 = nejdůležitější, 9 = nejméně důležitý

Vnímaný výkon: 1 = velmi dobrý, 5 = velmi špatný

Zdroj: vlastní zpracování.

Uvedené hodnoty důležitosti představovaly průměry souhrnných atributů (měřeno na stupnici 1 - 9<sup>37</sup>). Hodnoty vnímaného výkonu byly vypočteny jako průměr z atributů přiřazených k danému souhrnnému atributu, přičemž hodnocení jednotlivých atributů probíhalo na stupnici 1 - 5. Výsledná kvadrantová analýza je uvedena na obr. 5.18.

<sup>37</sup> Pro důležitost byla použita stupnice přisuzovaného významu a respondenti hodnotili devět souhrnných atributů, proto stupnice nabývala hodnot 1 - 9. Z kvadrantové analýzy byly ale dvě položky vyřazeny, a to „nezávislé informace v tisku, na internetu“ a „doporučení rodiny, příbuzných, známých“. U těchto dvou atributů by bylo nelogické hodnotit i úroveň vnímaného výkonu.



**Obr. 5.18: Kvadrantová analýza (vlastní zpracování)**

Poloha jednotlivých bodů byla určena průměrnými hodnotami důležitosti a vnímaného výkonu u každého ze souhrnných atributů (viz výše uvedená tab. 5.22). Osy matice byly určeny hodnotou mediánu (tj. 4,18 pro důležitost a 2,19 pro hodnocení výkonu).

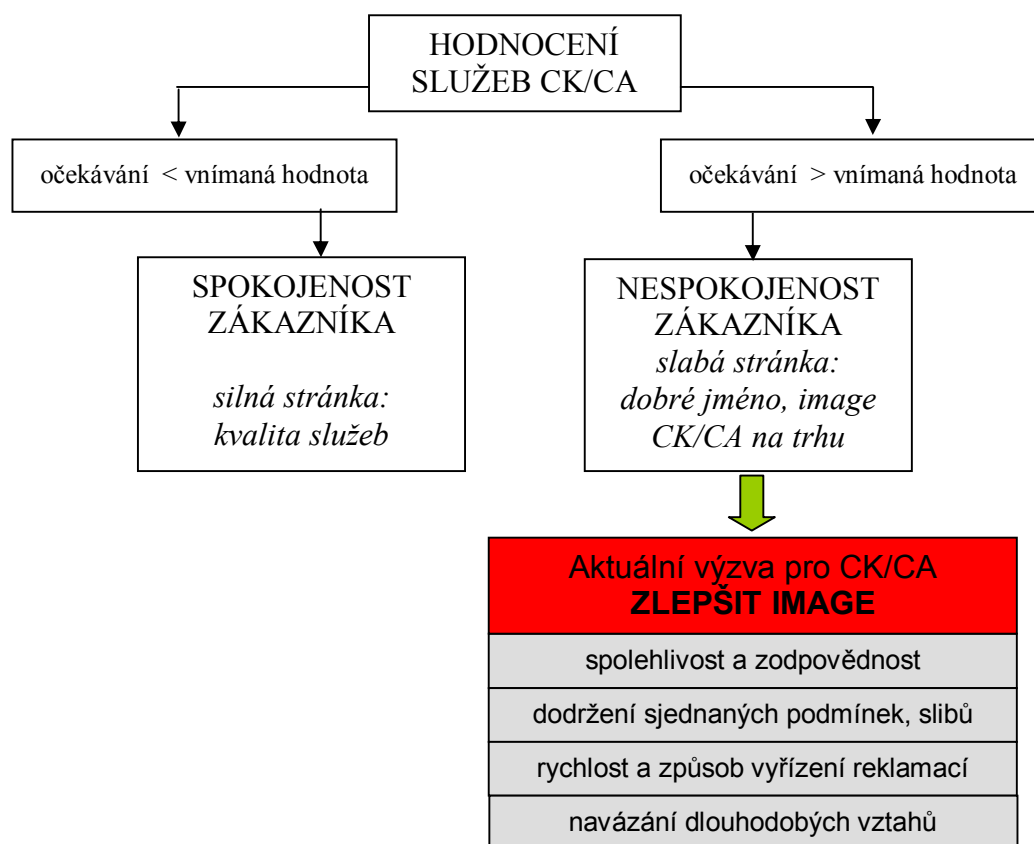
Z kvadrantové analýzy vyplývá následující:

- Atribut č. 1 **kvalita nabízených služeb** patřil mezi silné stránky, tj. zákazníci s ním byli spokojeni. Podniky by se měly soustředit na udržování, popřípadě ještě zvyšování úrovně.
- Atribut č. 3 **dobré jméno CK/CA na trhu** patřil mezi slabé stránky, tj. zákazníci s tímto atributem nebyli spokojeni. Bylo by třeba se s tímto atributem co nejdříve zabývat a alokovat zdroje na jeho zlepšení. Jen tak může být docílena vyšší spokojenost zákazníka.
- Atribut č. 7 **atmosféra prodeje** představoval potenciál pro úsporu nákladů. Pro firmy to byl jakýsi bonus navíc, který by mohl být rozhodující při velkém konkurenčním boji.

- Atribut č. 6 **přístup a profesionalita zaměstnanců** neměl strategický význam. Z pohledu zákazníka se jednalo o atribut méně důležitý a zákazníci vnímali výkon spíše špatně.

### Shrnutí kapitoly

Spokojenost byla měřena pomocí kombinace několika modelů. Ve smyslu jednodimenzionálního modelu vnímaného výkonu bylo zjištěno, že přes 80 % respondentů bylo s dovolenou určitě nebo převážně spokojeno. Průměrná spokojenost dosáhla 1,84 na stupnici 1 - 5 (1 = nejvyšší spokojenost). Teoretická východiska diskonfirmačního modelu, tj. že spokojenost vyplývá z porovnání očekávaného a vnímaného výkonu, byla rovněž potvrzena, a to pomocí korelační analýzy ( $r = 0,684$ ). Jako poslední byl aplikován model důležitosti atributů, který dává do vztahu vnímaný výkon a důležitost, a bylo zjištěno, že zákazníci byli nejvíce spokojeni s kvalitou služeb a nejméně s dobrým jménem CK/CA na trhu. Schématicky je shrnutí zachyceno obrázkem 5.19.



**Obr. 5.19: Schéma spokojenosti zákazníka (vlastní zpracování)**

Zákazníci hodnotili jednotlivé atributy služeb a lze tvrdit, že pokud byla vnímaná hodnota větší než jejich očekávání, byli s danými atributy spokojeni (levá část obr. 5.19). V případě výzkumného šetření se jednalo o kvalitu služeb, která představovala silnou stránku podniků. Pokud však očekávání převýšilo vnímaný výkon (pravá část obr. 5.19), zákazníci byli nespokojeni a daný atribut (zde dobré jméno, image na trhu) byl slabou stránkou CK/CA. Na slabé stránky by se měly CK/CA především zaměřit, protože se jednalo o atribut, který nevnímali zákazníci dobře a současně ho považovali za velmi důležitý. Konkrétně se do tohoto atributu řadila spolehlivost a zodpovědnost, dodržení sjednaných podmínek, rychlost a způsob vyřízení reklamací a navázání dlouhodobých vztahů.

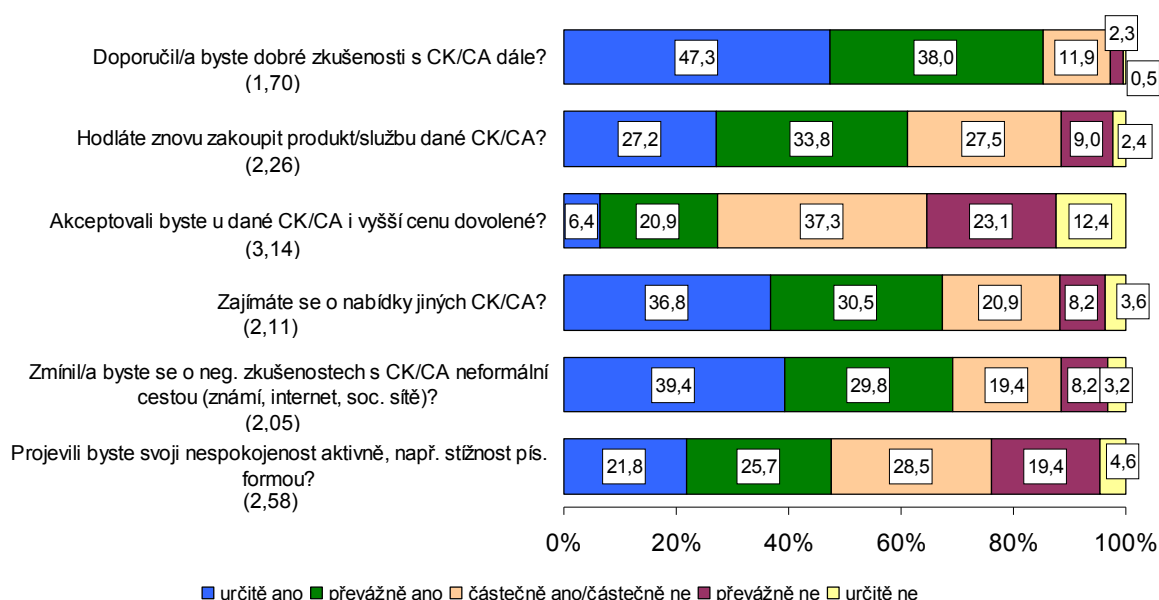
Po této analýze bylo tedy možné **přijmout alternativní hypotézu 3:**

*H<sub>1</sub>: Spokojenost zákazníka je následkem pozitivního hodnocení atributů hodnoty pro zákazníka.*

## 5.5 Analýza loajality

Jak bylo uvedeno v druhé kapitole této práce, důsledkem spokojenosti i poskytované hodnoty pro zákazníka je loajalita zákazníka. Loajalita může mít několik projevů, a to doporučení, opakovaný nákup, akceptace vyšší ceny či vyšší tolerance pro výkony, které jsou poskytnuty hůře, než bylo očekáváno. Výsledky provedeného výzkumu tato teoretická východiska potvrdily.

Respondentům bylo položeno celkem šest otázek týkajících se loajálního chování, resp. chování v případě nespokojenosti. Pro odpovědi byla zvolena stupnice míry souhlasu (1 = určitě ano, 5 = určitě ne). Na obr. 5.20 lze vidět relativní četnosti odpovědí.



Pozn.: Údaj v závorce u každé otázky značí průměr (1 = určitě ano, 5 = určitě ne).

**Obr. 5.20: Projevy (ne)loajálního chování (vlastní zpracování)**

Respondenti vykazovali největší loajalitu v tom smyslu, že by na základě dobrých zkušeností doporučili CK/CA dalším lidem (přes 85 % dotazovaných). Dále přes 60 % dotazovaných odpovědělo, že hodlá znovu zakoupit dovolenou u dané CK/CA. Nicméně dle výsledků výzkumu český klient neprokázal přílišnou loajalitu s ohledem na akceptaci vyšší ceny, jen 27 % dotazovaných by vyšší cenu u dané CK/CA přijalo. Věrnost zákazníka nebylo možné ve velké míře vypožorovat ani v případě zájmu o nabídky jiných CK/CA, neboť více než dvě třetiny dotazovaných se o nabídky jiných CK/CA zajímali. Toto zjištění může podněcovat i fakt, že na českém trhu (ve srovnání

se zahraničními) je velké množství CK/CA<sup>38</sup>. V případě špatných zkušeností s CK/CA by se o negativním zážitku zmínilo neformální cestou (např. známí, internet, sociální sítě apod.) téměř 70 % respondentů. Svoji nespokojenost by aktivní formou (např. písemná stížnost CK/CA) projevila necelá polovina dotazovaných. Z výsledků je patrné, že v případě nespokojenosti by se zákazníci zmínili spíše známým, než aby svoje stanovisko dali vědět přímo dané CK/CA. Toto chování mohlo být způsobeno tím, že klienti neočekávali od CK/CA pro ně příznivé řešení jejich nespokojenosti. V tomto směru lze rozpoznat souvislost s hodnocením proměnné „rychlost a způsob vyřízení případných reklamací“, s kterou byli zákazníci nejvíce nespokojeni. Mohlo to však opět vyplývat z velkého množství CK/CA na českém trhu, kdy v případě nespokojenosti si zákazníci koupili svoji další dovolenou jednoduše u jiné společnosti.

Za účelem zjištění významných rozdílů v odpovědích týkajících se loajality bylo provedeno statistické testování pomocí parametrických testů (t-test a one-way ANOVA). V tabulce 5.23 jsou uvedeny výsledky významných rozdílů, kompletní výsledky testů shrnuje příloha G.

**Tab. 5.23: Výsledky testů - projevy (ne)loajálního chování**

<b>Závislá proměnná</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>F</b>	<b>HV</b>
Doporučení	Příjem	4,569	0,011
	Bydliště	5,892	0,040
Opakovaný nákup	Pohlaví	4,904	0,027
	Vzdělání	2,492	0,042
Akceptace vyšší ceny	Věk	2,423	0,034
	Vzdělání	4,940	0,001
Zájem o jiné CK/CA	Frekvence dovolených	3,078	0,016
Zmínka o negativních zkušenostech neformálně	Bydliště	3,231	0,040
	Frekvence dovolených	2,521	0,040
Aktivní projev nespokojenosti	Věk	7,866	0,000
	Vzdělání	5,004	0,001
	Příjem	3,778	0,023

Zdroj: vlastní zpracování.

Z testování vyplynulo, že své **dobré zkušenosti s CK/CA by doporučili** dále spíše lidé s příjmem nad 40 000 Kč a lidé žijící buď v malých městech (do 9 999 obyvatel) nebo ve velkých městech (nad 50 000 obyvatel).

<sup>38</sup> O vývoji a počtu CK/CA na českém trhu je pojednáno v kap. 3.3.

Loajálnost ve formě **opakovaného nákupu** by projevili spíše lidé s vyšším vzděláním („nejvěrnější“ byli v tomto směru lidé s VŠ). Dále by si dovolenou u dané CK/CA koupily znova spíše ženy než muži.

Jen přibližně 27 % dotazovaných by bylo ochotno **akceptovat vyšší cenu** u dané CK/CA. Jednalo se zejména o klienty ve věku 21 - 50 let a lidi s vysokoškolským vzděláním.

O **nabídky jiných CK/CA** se nejčastěji zajímali lidé, kteří si dovolenou dopřejí minimálně čtyřikrát ročně.

**Negativní zkušenosti** by šířili **neformální cestou** nejvíce klienti z velkých měst (nad 50 000 obyvatel) a lidé, kteří jezdili na dovolenou vícekrát za rok.

Svoji **nespokojenost** by **projevili aktivním způsobem** (např. stížností zaslanou přímo CK/CA) spíše lidé starší 30 let a lidé s vysokoškolským vzděláním. Z hlediska příjmu by to byly vyšší příjmové skupiny (nad 40 000 Kč).

Údaje uvedené na obr. 5.20 (hodnocení znaků loajality) vycházely z odpovědí všech respondentů, tj. více i méně spokojených, proto bylo třeba ověřit, zda se mezi nimi výsledky lišily. Za tímto účelem bylo provedeno statistické testování pomocí one-way ANOVA. U proměnných, u kterých byl prokázán významný rozdíl, byla provedena ještě korelační analýza za účelem zjištění síly závislosti loajality na spokojenosti zákazníka. Tab. 5.24 zahrnuje proměnné, u kterých byly prokázány statisticky významné rozdíly, a uvádí výsledky testů a výsledky korelační analýzy. Korelace byly považovány za významné, pokud korelační koeficient byl vyšší než  $\pm 0,3$ .

**Tab. 5.24: Výsledky testů - projevy loajality v návaznosti na spokojenost zákazníka**

Projevy loajality	One-way ANOVA		Korelační analýza		Korelace významná
	F	HV	r	HV	
Doporučení	27,987	0,000	0,329	0,000	ANO
Opakovaný nákup	45,901	0,000	0,405	0,000	ANO
Akceptace vyšší ceny	4,486	0,000	0,187	0,000	NE
Zájem o jiné CK/CA	3,201	0,013	-0,067	0,049	NE

Pozn.: r = Pearsonův korelační koeficient

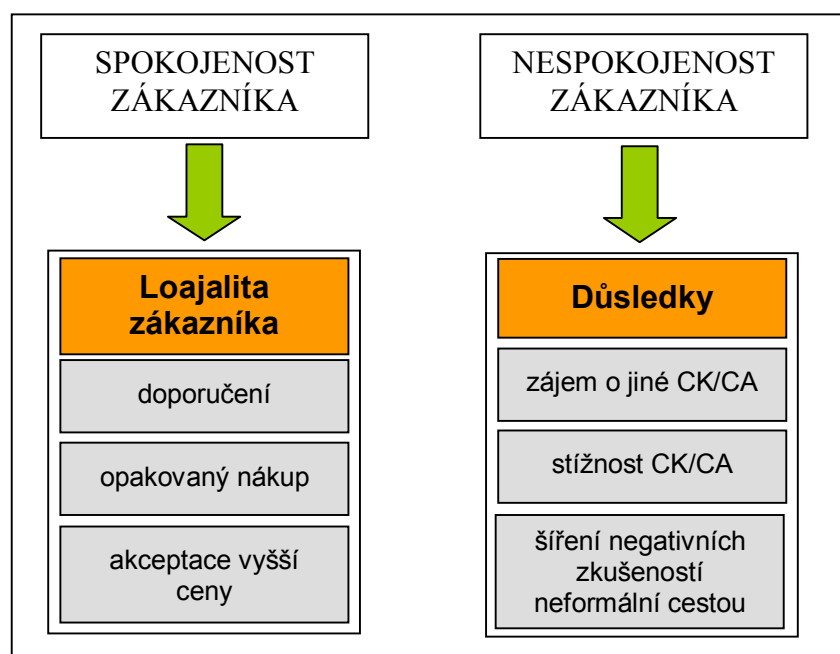
Zdroj: vlastní zpracování.



Bylo zjištěno, že spokojenější zákazníci by byli ochotnější doporučit své dobré zkušenosti s danou CK/CA dále ( $r = 0,329$ ) a zakoupili by si svoji další dovolenou u stejné CK/CA ( $r = 0,405$ ). Testy sice prokázaly, že spokojenější zákazníci by byli ochotnější akceptovat vyšší cenu u dané CK/CA a že se spíše nezajímají o nabídky jiných společností, nicméně korelační koeficienty u těchto dvou proměnných dosáhly nízkých hodnot. To mohlo souviset s tím, že na českém trhu s mnoha CK/CA byli zákazníci vystaveni široké nabídce, a proto se i o nabídky jiných společností zajímali i spokojení zákazníci. Dále bylo v předchozích analýzách zjištěno, že cena byla významným faktorem pro všechny zákazníky, proto se zákazníci nestavěli příliš pozitivně k případnému zvýšení ceny.

### Shrnutí kapitoly

Z provedených analýz a testů vyplynulo, že čeští klienti byli v určitém směru loajální vůči dané CK/CA. Obr. 5.21 zachycuje schématicky loajalitu jako důsledek spokojenosti a rovněž projevy zákazníka v případě jeho nespokojenosti.



**Obr. 5.21: (Ne)loajalita jako důsledek (ne)spokojenosti zákazníka**  
(vlastní zpracování)

Z hlediska loajálního chování bylo prokázáno, že spokojení zákazníci by doporučili danou CK/CA dalším lidem (učinili by tak zejména lidé z malých a velkých měst) a svoji další dovolenou by si u ní rovněž koupili (byly by to především ženy a lidé s vysokoškolským vzděláním).

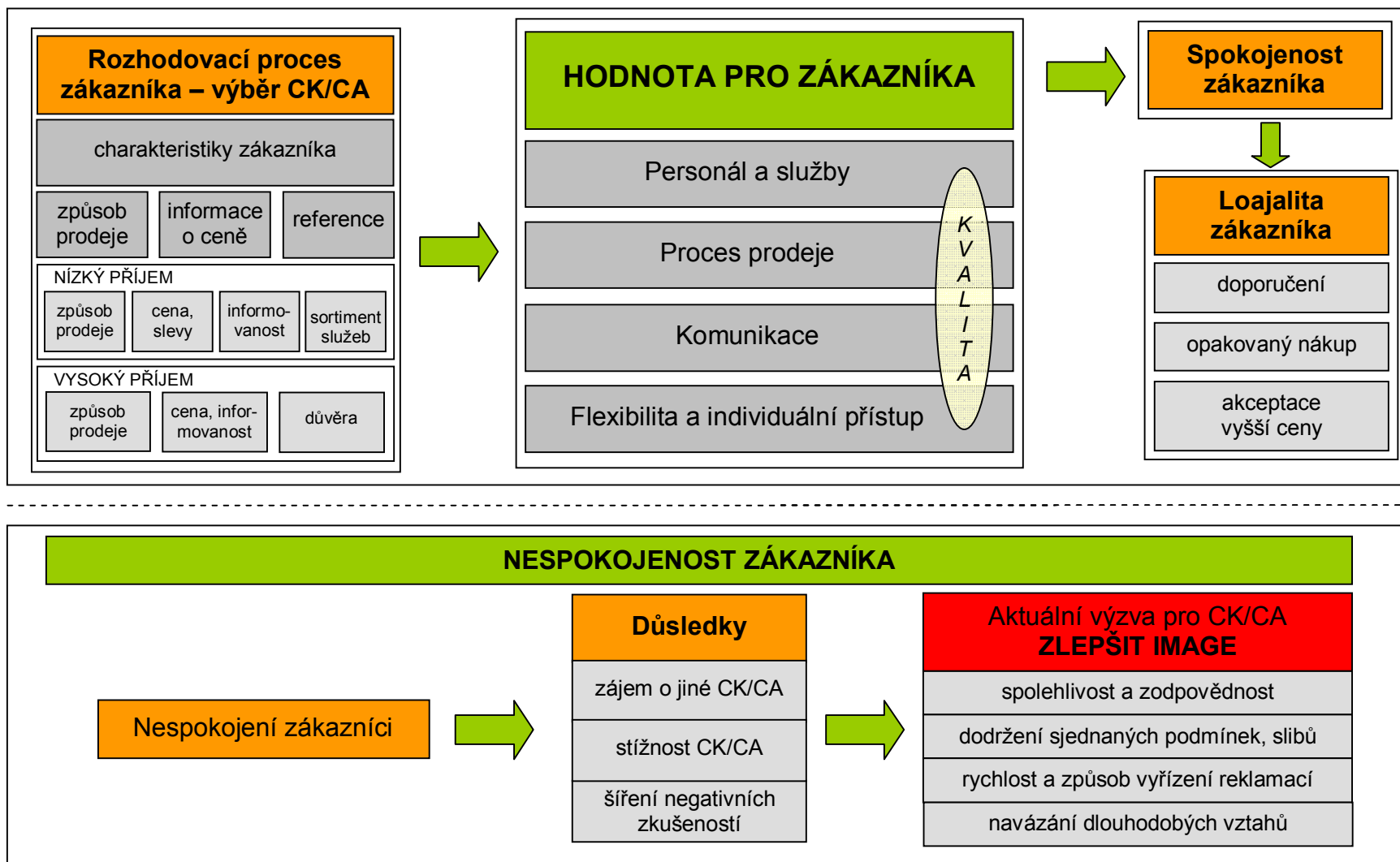
Na základě analýzy souvislostí spokojenosti a projevů loajality zákazníka **byla přijata alternativní hypotéza 4:**

*H<sub>1</sub>: Loajalita zákazníka měřená prostřednictvím ochoty doporučit a uskutečnit opakovaný nákup rezultuje ze spokojenosti zákazníka.*

Vyšší cenu by bylo ochotno akceptovat 27 % dotazovaných, jednalo se spíše o zákazníky s vysokoškolským vzděláním a lidi ve věku od 21 do 50 let. U akceptace vyšší ceny byla sice loajálnost spokojených klientů testem shody průměrů prokázána ( $HV = 0,000$ ), ale korelace nebyla významná ( $r = 0,187$ ). Co se týká zájmu klientů o nabídky jiných CK/CA, lze konstatovat, že se o nabídky zajímali dvě třetiny dotazovaných, a to zejména o klienti, kteří cestovali velmi často. Lze to vysvětlit tím, že mnohé CK/CA se specializují na vybrané destinace, a proto klient, který jezdí často na dovolenou, vyhledával i jiné CK/CA. Dále bylo zjištěno, že pokud byl klient nespokojený, projevil by svoji nespokojenost písemnou stížností adresovanou CK/CA nebo by o své špatné zkušenosti řekl svým známým, zmínil se na internetu (např. na sociálních sítích, cestovatelských serverech). Právě druhou zmiňovanou možnost by využili čeští klienti častěji, zejména pak spíše lidé z měst s více jak 50 000 obyvateli a lidé, kteří cestovali velmi často. Současně tyto lidé častěji hledali informace o dovolené na internetu a dovolenou si i přes internet rezervovali. Pokud se klient přeci jenom rozhodl pro klasickou reklamaci, jednalo se spíše o zákazníky ve věku nad 50 let, s vyšším vzděláním a s příjmem domácnosti nad 40 000 Kč.

## ZÁVĚR

Z provedených analýz byl odvozen model hodnoty pro zákazníka, který respektuje teoretická východiska uvedená v kap. 2, která mj. popisuje vztah hodnoty a spokojenosti zákazníka. Spokojenost zákazníka odpovídá na otázku, jaký výkon podnik poskytl, jelikož se jedná o zákaznickou reakci na konkrétní nabídku podniku. Z jejího měření může podnik odvodit, v jakých aspektech nabídky by se měl zlepšit. Naopak hodnota pro zákazníka je obecnější pojem a představuje požadavky na produkt, které jsou žádané napříč trhem nehledě na dodavatele nebo konkrétní nabídky. Zaměřením se na hodnotu pro zákazníka podnik zjistí, co by měl dělat ještě před poskytnutím dané služby, neboť spokojenost je následkem poskytování vysoké hodnoty pro zákazníka. Jelikož při výzkumu hodnotili zákazníci nejrozličnější služby poskytované mnoha různými CK/CA, je navržený model hodnoty pro zákazníka znázorněný na obr. 6.1 vhodný pro všechny podniky působící jako cestovní kanceláře nebo agentury.



Obr. 6.1: Model hodnoty pro zákazníka cestovních kanceláří a agentur (vlastní zpracování)

V navrženém modelu hodnoty pro zákazníka se vychází z rozhodovacího procesu zákazníka (horní část obr. 6.1), když si vybírá CK nebo CA, u které zakoupí svoji dovolenou. Již při tomto výběru je zákazník ovlivněn mnoha faktory. Na rozhodovací proces navazuje samotná hodnota pro zákazníka, která představuje jakýsi „můstek“ mezi požadavky a očekáváním zákazníka a nabídkou dané CK/CA. Hodnota pro zákazníka, která je ústředním bodem modelu, vyjadřuje to, co zákazník nákupem dovolené získá, v porovnání s tím, co pro to musí obětovat, a je tvořená čtyřmi dimenzemi (personál a služby, proces prodeje, komunikace, flexibilita a individuální přístup). Pokud se CK/CA zaměří na poskytování vysoké hodnoty pro zákazníka, bude zákazník spokojený. Následkem spokojenosti je jeho loajálnost např. v tom směru, že bude CK/CA doporučovat dalším lidem nebo že si svoji další dovolenou zakoupí u stejné společnosti.

Ve spodní části obr. 6.1 jsou zobrazeny důsledky nespokojenosti. Nespokojení zákazníci mají negativní dopady na CK/CA. Nejen že u dané CK/CA už svoji další dovolenou nekoupí, ale mnohonásobně větší efekt bude mít i to, že o své špatné zkušenosti řeknou i dalším lidem. Je tedy třeba těmto efektům nespokojenosti předcházet, a proto by se měly podniky působící jako CK/CA soustředit na zlepšení své image, která byla identifikována jako nejslabší stránka.

Z hlediska **faktorů, které ovlivňují zákazníka při výběru CK/CA**, analýza identifikovala dvě skupiny vlivů. Zaprvé se jedná o charakteristiky jako je pohlaví, věk, příjem, velikost bydliště a frekvence dovolených. Zadruhé jde o obecné vlivy, které vycházejí spíše ze strany CK/CA a které lze rozdělit na tři faktory. První faktor lze definovat jako **způsob prodeje**. Jedná se zejména o pracovníky CK, jejich individuální přístup, profesionalitu a o atmosféru prodeje, která zahrnuje jak prostředí „kamenné“ pobočky CK, tak i uživatelské prostředí internetových stránek, přičemž „kamenné“ pobočky hrají významnější roli v menších městech. Druhým faktorem jsou **informace o ceně**, která není chápána jenom jako částka za nabízený produkt, ale zahrnuje i různé slevy a pro zákazníky jiné výhodné akce (např. dítě do 10 let zdarma, 10 dnů pobytu za cenu 7, mimo hlavní sezónu all inclusive za cenu plné penze, first minute nebo last minute). Do tohoto faktoru se řadí i srozumitelnost a dostupnost informací. Cestovní kanceláře ani agentury nemají v ČR povinnost zveřejňovat konečné ceny, obvykle je součástí jejich nabídek cena včetně výčtu služeb, které jsou v ceně zahrnuty a které ne.

U leteckých zájezdů jsou někdy zvlášť uváděné i letištní poplatky a palivové taxy. V důsledku toho může nezkušený zákazník porovnat nabídky od více CK/CA jen velmi složitě. Třetí faktor, který ovlivňuje zákazníka, když si vybírá CK/CA, jsou **reference**, a to jak doporučení známých i příbuzných, tak i nezávislé reference v tisku a na internetu. Zejména druhý bod má v dnešní době, kdy sdílí na internetu své zkušenosti milióny cestovatelů, velký význam.<sup>39</sup>

Analýza identifikovala významné rozdíly pro klienty s **nízkými a vysokými příjmy**, a to zejména ve vnímání kvality a ceny. Zákazníci s nízkými příjmy nejsou ochotni zaplatit více za vyšší kvalitu. Je třeba podotknout, že tito lidé nejezdí na dovolenou tak často, získávají informace o dovolené spíše z katalogů a na pobočkách a dovolenou si na pobočkách i rezervují. Tito klienti nemají velké zkušenosti s cestováním, ani příliš nehledají na internetu, naopak je pro ně důležitý osobní kontakt na pobočkách a vysvětlení nabídky samotnými pracovníky. Z toho vyplývá, že je pro ně významným faktorem informovanost a sortiment, jelikož chtějí mít dostatečně široký výběr a dostatek informací, aby si mohli vybrat dovolenou za nízkou cenu.

Pro vyšší příjmové kategorie byla cena rovněž důležitá, ale z jiného důvodu. Tito klienti mají sice k dispozici více prostředků na cestování, ale tím, že jezdí na dovolenou častěji, utratí celkově více. Navíc jsou tito klienti zvyklí hledat informace o dovolené na internetu a porovnávat různé nabídky. Přes CK/CA si proto nekupují kompletní balíčky, ale spíše základní služby a zbytek si zařídí sami, jelikož v tom díky své zkušenosti a informovanosti vidí finanční úsporu. Narozdíl od nízkých příjmových kategorií hraje pro tuto skupinu zákazníků významnou roli faktor důvěry, který vytváří prostor pro vztah. Výzkum prokázal, že zákazníci, kteří jezdí na dovolenou často, nejsou s možností navázat dlouhodobý vztah s CK/CA spokojeni, což by mělo být signálem pro podniky, aby přehodnotily např. svoje věrnostní bonusové programy. Při výběru CK/CA je rovněž ovlivňuje doporučení známých a reputace, kvalita už není tak významná, je považována za samozřejmou. I když tato skupina zákazníků není početná, představuje pro CK/CA velký potenciál.

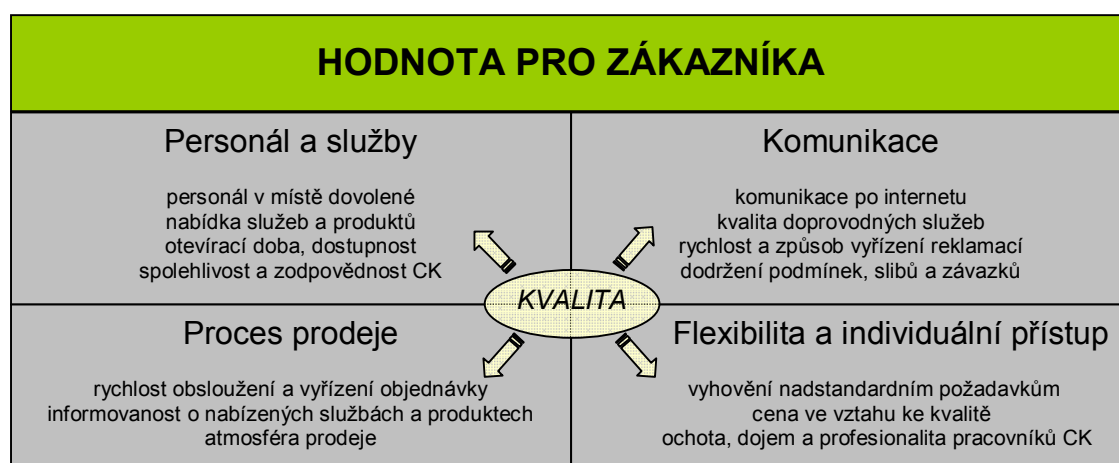
---

<sup>39</sup> Mezi největší světové portály, kde cestovatelé sdílejí své zkušenosti, patří [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) a vykazuje přes 50 milionů unikátních přístupů za měsíc (Fact Sheet, 2012).

Velmi zajímavé je zjištění, že kvalita se přímo v identifikovaných faktorech neobjevuje, a to dokonce ani u skupiny s vysokým příjmem. Kvalita služeb je v dnešní době považována za samozřejmou, což dokládá i výsledek kvadrantové analýzy, která ukázala, že kvalita služeb patří mezi silné stránky CK/CA. Rovněž to lze ale vysvětlit i tím, že způsob prodeje, reference nebo cenu si zákazník může ještě před dovolenou sám ověřit, kdežto kvalitu konkrétních služeb může posoudit až po jejím absolvování.

Aby zákazník byl se službami CK/CA spokojený, měly by se tyto společnosti zaměřit při své činnosti na poskytování **hodnoty pro zákazníka**, která, jak vyplynulo z rozsáhlé analýzy této práce, zahrnuje čtyři dimenze (podrobně obr. 6.2).:

- personál a služby,
- proces prodeje,
- komunikaci,
- flexibilitu a individuální přístup.



**Obr. 6.2: Dimenze hodnoty pro zákazníka (vlastní zpracování)**

Kvalita služeb jako jedna z dimenzí nebyla faktorovou analýzou identifikována. Lze se domnívat, že dostatečná kvalita základních služeb je v dnešní době očekávána. Nicméně lze vypožorovat, že aspekt kvality se všemi složkami prolíná.

První dimenze pojmenovaná jako **personál a služby** zahrnuje zejména vystupování a odbornost personálu v místě dovolené (tj. průvodce, delegáty, řidiče, animátory, personál v hotelu i restauracích). Vystupování těchto zaměstnanců je pro klienty precí

jenom důležitější než jednání s personálem na pobočce, jelikož s nimi pak klienti koneckonců svoji dovolenou tráví a oni přispívají nejvíce k pozitivním či negativním zážitkům. Je však třeba poznamenat, že CK/CA má na personál v místě dovolené omezený vliv, jelikož se často jedná o personál jiných společností (zejména u zaměstnanců hotelů a restaurací). Dále se k tomuto faktoru řadí nabídka služeb a produktů, otevírací doba, dostupnost poboček CK/CA a spolehlivost a zodpovědnost CK/CA. Klienti se stávají náročnějšími, mohou i na internetu porovnávat nabídky od mnoha společností, a tak je pro ně i širší nabídka důležitá.

Druhá dimenze, **proces prodeje**, se vztahuje k atmosféře prodeje, rychlosti obsloužení, vyřízení objednávky i k informovanosti personálu CK/CA o nabízených službách. I přes rozvoj informačních technologií, díky kterým lidé získávají nejčastěji informace o dovolené na internetu, neztrácejí „kamenné“ pobočky svůj význam, neboť i nadále zůstávají rezervačním místem číslo jedna. Je třeba podotknout, že jsou vyhledávány zejména v menších městech, lidmi s nižšími příjmy, staršími klienty a lidmi, kteří nejezdí na dovolenou často. Co se týče virtuálního prodejního místa na internetu, je třeba rovněž myslet na vhodnou „kulturu prodeje“ jako například na uživatelsky příjemný rezervační systém, který funguje ve všech prohlížečích, či na promptní a akurátní odpovědi na elektronicky zaslané poptávky. V žádném případě totiž klienti nechtějí čekat, vyžadují rychlé a přesné vyřízení svých požadavků.

**Komunikace** je třetí dimenzí hodnoty pro zákazníka. Ačkoli by se mohlo zdát, že proměnné zahrnuté pod tento faktor jsou různorodého charakteru, s komunikací všechny velmi úzce souvisí. Zprvė sem patří komunikace prostřednictvím internetu. Jak již bylo zmíněno výše, čím dál více zákazníků hledá informace o dovolené na internetu a rovněž rezervace provedené elektronicky mají významný podíl. Internet jako komunikační médium s CK/CA volí zejména lidé do 50 let a s vyšším příjmem a jezdící na dovolenou vícekrát ročně. Cestovní kanceláře a agentury by kromě e-mailu měly pro komunikaci s klienty umět využívat i nové prostředky jako je třeba Skype, sociální síť Facebook, Twitter nebo chat. Podniky rovněž nesmí zapomenout na to, že pokud by byli klienti nespokojení, tak spíše svoji nespokojenost projeví neformální cestou a jednou z možností je právě internet s různými blogy či recenzními servery. Zadruhé se k tomuto faktoru řadí kvalita doprovodných služeb (fakultativní výlety, animační programy, různé kulturní a sportovní aktivity, hlídání dětí a kurzy). Na tomto místě je třeba podotknout, že většina zákazníků, která se rozhodne organizovat svoji dovolenou



prostřednictvím CK/CA, využije jejich služeb naplno, tj. že si koupí celý kompletní balíček (činí tak zejména starší lidé). Dnešní nároční zákazníci již považují vysokou kvalitu základních služeb (ubytování, stravování, doprava) za samozřejmou. Od dalších služeb však také očekávají, že budou splňovat jejich vysoké nároky. Ve velké míře záleží spokojenost klienta na tom, jak jsou tyto služby (nejčastěji až v místě dovolené) komunikovány. Třetí a čtvrtou proměnnou dimenze komunikace tvoří dodržení podmínek a slibů a vyřizování případných reklamací, jež jsou v podstatné míře také velmi závislé na komunikaci (jednak na jednání personálu a jednak na informacích uvedených v komunikačních prostředcích dané CK jako jsou například katalogy).

Poslední čtvrtá dimenze se vztahuje k **flexibilitě a individuálnímu přístupu** a zaměřuje se zejména na vyhovění nadstandardním požadavkům zákazníka, přáním, která nejsou součástí katalogové nabídky, kdy zákazník požaduje individuální, customizovaná řešení, což úzce souvisí s jednáním personálu a jeho ochotou. Dále se sem řadí cena služeb vzhledem k jejich kvalitě a je tím myšlen opět individuální přístup k zákazníkům, kdy si klienti mohou v jedné destinaci zvolit například různé možnosti ubytování s různými cenovými úrovněmi. Stejně tak požadují zákazníci volbu různého typu stravování (od vlastního až po all inclusive) nebo různé druhy dopravy s odlišnými cenovými úrovněmi (transfer na místo odjezdu, dopravu do destinace a zpět, dopravu v místě destinace - např. možnost půjčení automobilu).

Dimenze hodnoty pro zákazníka určují to, co zákazník očekává, na co kladě důraz. Pokud budou uvedené dimenze poskytovány tak, že úroveň provedení předčí zákaznicko očekávání, zákazník bude spokojený. Důsledkem spokojenosti zákazníka je jeho loajalita. Analýza potvrdila, že spokojení zákazníci jsou ochotni daný podnik doporučit i dalším a hodlají u dané firmy zakoupit i svoji další dovolenou. Relativně menší podíl zákazníků by byl ochoten akceptovat i vyšší cenu.

Ve spodní části modelu (obr. 6.1) jsou znázorněny důsledky **nespokojenosti zákazníka**. Kvadrantová analýza odhalila proměnnou, která představuje zdroj nespokojenosti (proměnnou se špatným hodnocením a současně s vysokou důležitostí). Jedná se o proměnnou „dobré jméno (reputace, tradice) CK/CA na trhu“, do které se řadí spolehlivost a zodpovědnost CK/CA, dodržení sjednaných podmínek, slibů, rychlost a způsob vyřízení případných reklamací a snaha o navázání dlouhodobých

vztahů. Je vidět, že zákazníci v dnešní době plné nejistoty hledají spolehlivou CK/CA, která své závazky bude plnit. Dalo by se říci, že zákazníci při volbě CK/CA neradi experimentují a sází na ověřené zkušenosti, proto by byli i ochotni jezdit na dovolenou stále se stejnou CK/CA, ale požadují za svoji loajálnost nějakou protihodnotu, kterou jim podniky nenabízí. Proto by se další výzkumy mohly zabývat tím, co zmíněnou protihodnotu tvoří. Proměnná „dobré jméno CK/CA na trhu“ současně představuje aktuální výzvu pro cestovní kanceláře a agentury. Nezaměří-li se na její zlepšení, přinese to jejich podnikatelské činnosti významné důsledky. Zákazníci se budou aktivně zajímat o nabídky jiných podniků a místo toho, aby sdělili své špatné zkušenosti přímo dané kanceláři, využijí pro vyjádření své nespokojenosti spíše neformální způsob - zmíní se nejen svým známým, ale projeví se také písemně na internetu (např. sociálních sítích). Jak již bylo zmíněno výše, reference zveřejněné na internetu mají v dnešní době velký význam, a proto by je neměl žádný podnik podceňovat.

### **Přínosy práce v oblasti teoretické**

Tato práce přispívá k rozšíření stávajících poznatků tím, že shrnuje teoretické poznatky o hodnotě pro zákazníka, kvalitě služeb a spokojenosti zákazníka, přičemž v závěru literární rešerše tyto tři koncepty staví do vzájemné konfrontace. Největším přínosem této práce však je navržený model hodnoty pro zákazníka reflektující specifika cestovních kanceláří a agentur, který byl vyvinut na základě empirického šetření. Bylo zjištěno, že nákupní chování je odlišné v návaznosti na charakteristikách zákazníka, proto by měla být nabídka diferencována dle požadavků jednotlivých segmentů. Je třeba podotknout, že práce se nezabývala analýzou vlivu komunikačních nástrojů na nákupní rozhodování, nýbrž se zaměřovala jen na vybrané oblasti chování zákazníka při nákupu dovolené. Analýza identifikovala změnu vnímání kvality služeb. V modelu hodnoty pro zákazníka nehraje kvalita klíčovou roli, v dnešní době je zákazníky považována za samozřejmou. Otázkou však zůstává, jaké dopady by mělo snížení současné úrovně kvality služeb. Dalším přínosem bylo zjištění, že globalizace a rozvoj informačních technologií ovlivnily chování zákazníků. Lidé přebírají část služeb od CK/CA a zařizují si je sami za cenu nižších nákladů (a to dokonce i ti s vyššími příjmy). Dále bylo statisticky prokázáno, že spokojenost je následkem poskytované hodnoty pro zákazníka a loajalita následkem spokojenosti.

### **Přínosy práce pro podniky**

Model hodnoty pro zákazníka a jejích následků byl navržen na základě empirického výzkumu provedeného mezi zákazníky českých CK a CA. Pokud se tyto podniky budou chtít i nadále udržet na tak konkurenčním trhu jako je trh CK/CA v ČR, budou se muset zaměřit na identifikované dimenze navrhnutého modelu hodnoty pro zákazníka. V rámci výzkumného šetření bylo rovněž zjištěno, že image CK/CA je slabou stránkou podniků. Její zlepšení představuje aktuální výzvu pro činnost CK/CA. Tím, že je pro zákazníky důležitá cena, a proto si s vidinou úspory peněz zařizují část služeb sami, vzniká otázka, jak by měly CK/CA zákazníky oslovit. Jednou z možností by bylo vytvoření aliance nebo dohody např. s poskytovateli ubytování za účelem nabídnutí nižší ceny. Důležité je však ponechat zákazníkovi prostor pro variabilitu programu, neboť klienti požadují individuální řešení a flexibilní přístup. Zároveň bylo zjištěno, že CK/CA se pro zachování konkurenceschopnosti budou muset diferencovat a právě hledisko příjmu zákazníka je možným východiskem, neboť výsledky poukázaly na rozdílné potřeby a přání zákazníků s nízkým a vysokým příjmem.

### **Přínosy pro další výzkum**

Empirický výzkum provedený v rámci této disertační práce byl průřezové povahy, a proto by bylo jistě přínosné provést výzkum vícekrát za sebou (např. v odstupu několika let) a zahrnout tak do modelu i faktor času. Dále se výzkum zaměřoval na český trh CK/CA, který se vyznačuje určitými odlišnostmi. Z tohoto důvodu by se další výzkumné studie mohly zabývat ověřením modelu v podmínkách zahraničních trhů. Předmětem této práce nebylo posouzení vlivu komunikačních nástrojů na zákazníky CK/CA. Na komunikační prostředky vydají společnosti nemalé finanční obnosy, proto by bylo potřebné znát, s jakou efektivitou jsou tyto prostředky vynaloženy s ohledem na různé segmenty zákazníků. V neposlední řadě je třeba poznamenat, že model byl vytvořený pro podnikatelské subjekty CER (tedy CK a CA). Do CER se však řadí i jiné subjekty jako jsou např. ubytovací zařízení či dopravní společnosti. Otázkou zůstává, jestli by identifikované dimenze byly stejné (nebo podobné) i pro tyto subjekty, což by mělo být předmětem dalšího zkoumání.

# SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

Academia. 2005. *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. 880 s. ISBN 80-200-1351-2.

ANDERSON, J. C.; JAIN, D. C.; CHINTAGUNTA, P. K. 1993. Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study. *Journal of Business to Business Marketing*. 1993, vol. 1, no. 1, s. 3-30. ISSN 1547-0628.

BELZ, CH.; BIEGER, T. 2006. *Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. 2. Aufl. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, Redline, 2006. 848 s. ISBN 3-636-03081-7.

BIEGER, T. 2006a. *Tourismuslehre: ein Grundriss*. 2. Aufl. Bern: Haupt, 2006. 312 s. ISBN 3-8252-2536-4.

BIEGER, T. et al. 2006b. *Dienstleistungsmanagement in Netzwerken: Wettbewerbsvorteile durch das Management des virtuellen Dienstleistungs-unternehmens*. 1. Aufl. Bern: Haupt, 2006. 253 s. ISBN 3-258-07034-2.

BOHUTÍNSKÁ, J. 2008. *Generace Y - nový pojem také u podnikatelů* [online]. 2008. [cit. 2009-08-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/generace-y-novy-pojem-take-u-podnikatelu/>>.

BOOMS, B.; BITNER, J. 1981. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In DONELLY, J. H.; GEORGE, W. R. (ed.). *Proceedings of the American Marketing Association's 1981 Special Educators' Conference*. Chicago: American Marketing Association, 1981, s. 47-51. ISBN 0877571481.

BURNS, M. J. 1993. *Value in Exchange: The Customer Perspective*. Disertační práce (PhD). Knoxville: The University of Tennessee, 1993.

BUTTLE, F. 1996. SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. *European Journal of Marketing*. 1996, vol. 30, no. 1, s. 8-32. ISSN 0309-0566.

BUTZ, H. E.; GOODSTEIN, L. D. 1996. Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. *Organizational Dynamics*. 1996, vol. 24, iss. 3, s. 63-77. ISSN 0090-2616.

CARMINES, E. G.; ZELLER, R. A. 1979. *Reliability and Validity Assessment*. 1<sup>st</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1979. 70 s. ISBN 978-0-8039-1371-4.

CARPENTER, J.M.; FAIRHURST, A. 2005. Consumer Shopping Value, Satisfaction, and Loyalty for Retail Apparel Brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 2005, vol. 9, no. 256, s. 256-269. ISSN 1361-2026.

COOPER, CH.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D. 2008. *Tourism: Principles and Practice*. 4<sup>th</sup> ed. Essex: Pearson Education, 2008. 704 s. ISBN 978-0-273-71126-1.

*Couchsurfing* [online]. 2011. [cit. 2011-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.couchsurfing.com>>.

CROMPTON, J. L.; LOVE, L. L. 1995. The Predictive Value of Alternative Approaches to Evaluating Quality of a Festival. *Journal of Travel Research*. 1995, vol. 34, no. 1, s. 11-24. ISSN 0047-2875.

CROMPTON, J. L.; MACKAY, K. J. 1989. Users' Perceptions of the Relative Importance of Service Quality. Dimensions in Selected Public Recreation Programs. *Leisure Sciences*. 1989, vol. 11, no. 4, s. 367-375. ISSN 1521-0588.

Česko. 1991. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. In *Sbírka zákonů České republiky*, 1991. Dostupný také z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>>.

DAY, E.; CRASK, M. R. 2000. Value Assessment: The Antecedent of Customer Satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 2000, vol. 13, no. 42, s. 52-60. ISSN 0899-8620.

Deloitte. 2007. *Managing the talent crisis in global manufacturing. Strategies to attract and engage generation Y* [online]. Deloitte, 2007. [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt\\_dr\\_talentcrisis070307.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt_dr_talentcrisis070307.pdf)>.

E15. 2010. *Krize zvýšila zájem investorů o cestovní kanceláře* [online]. Zprávy E15, 2010. [cit. 2011-06-30]. Dostupný z WWW: <<http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/krize-zvysila-zajem-investoru-o-cestovni-kancelare>>.

EREVELLES, S.; LEAVITT, C. 1992. A Comparison of Current Models of Customer Satisfaction/Dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behaviour*. 1992, vol. 5, s. 104-114. ISSN 0899-8620.

European Commission. 1990. *Directive on Package Travel, Package Holiday and Package Tours* [online]. European Commission, 1990. [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <[http://ec.europa.eu/consumers/cons\\_int/safe\\_shop/pack\\_trav/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/consumers/cons_int/safe_shop/pack_trav/index_en.htm)>.

European Commission. 2003. *Qualitest - A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services* [online]. Office for Official Publications of the European Communities, 2003. [cit. 2009-03-20]. Dostupný z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/tourism/docs/studies/evaluating\\_quality\\_performance/qualitest\\_manual\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/tourism/docs/studies/evaluating_quality_performance/qualitest_manual_en.pdf)>.

EVANS, J. R., LINDSAY, W. M. 2004. *The Management and Control of Quality*. 6<sup>th</sup> ed. New York: West Publishing Company, 1996. 848 s. ISBN 978-0324202236.

*Fact Sheet* [online]. 2012. Newton: Tripadvisor, c2012 [cit. 2012-02-03]. Fact Sheet about TripAdvisor. Dostupný z WWW: <[http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c4-Fact\\_Sheet.html](http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c4-Fact_Sheet.html)>.

FICK, G. R.; RITCHIE, J. R. B. 1991. Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research*. 1991, vol. 30, no. 2, s. 2-9. ISSN 1552-6763.

GALE B. T. 1994. *Managing Customer Value: Creating Quality & Service that Customers Can See*. 1<sup>st</sup> ed. New York, Free Press, 1994. 424 s. ISBN 0-02-911045-9.

GRAF, A., MAAS, P. 2008. Customer Value From a Customer Perspective: A Comprehensive Review. *Journal für Betriebswirtschaft*. 2008, vol. 58, no. 1, s. 1-20. ISSN 0344-9327.

GRÖNROOS, C. 1993. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 1993, vol. 18, no. 4, s. 36-44. ISSN 0309-0566.

HEARD, E. 1993. Walking the Talk of Customer Value. *Global Business and Organizational Excellence*. 1993, vol. 13, iss. 1, s. 21-27. ISSN 1932-2062.

HOLBROOK, M. B. 1994. The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience. In RUST, R. T.; OLIVEK, R.L. (ed.). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1994. s. 21-71. ISBN 978-08-039-4920-1.

HORNER, S.; SWARBROOKE, J. 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

CHADEE, D. D; MATTSSON, J. 1996. An Empirical Assessment of Customer Satisfaction in Tourism. *The Service Industries Journal*. 1996, vol. 16, no. 3, s. 305-320. ISSN 1743-9507.

CHILDRESS, R. D.; CROMPTON, J. L. 1997. A Comparison of Alternative Direct and Discrepancy Approaches to Measuring Quality of Performance at a Festival. *Journal of Travel Research*. 1997, vol. 36, no.2, s. 43-57. ISSN 1552-6763.

CHURCHILL, G. A. 1987. *Marketing Research: Methodological Foundations*. 4<sup>th</sup> ed. Chicago: Dryden, 1987. 896 s. ISBN 0-03-005532-6.

*International Organization for Standardization* [online]. ISO, 2009. [cit. 2009-06-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.iso.org>>.

JAROLÍMKOVÁ, L. 2011. Aktuální změny na trhu cestovního ruchu v ČR. In *Ročenka českých cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Asociace českých cestovních kanceláří a agentur, 2011. s. 20-22. Dostupný také z WWW: <[http://www.accka.cz/download/rocenka2010\\_LQ.pdf](http://www.accka.cz/download/rocenka2010_LQ.pdf)>.

JONSSON K., A., KLEFSJÖ, B. 2006. Which Service Quality Dimensions Are Important in Inbound Tourism? A case Study in a Peripheral Location. *Managing Service Quality*. 2006, vol. 16. no. 5, s. 520-537. ISSN 0960-4529.

JUWAHEER, T. D.; ROSS, D. L. 2003. A Study of Hotel Guest Perceptions in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2003, vol. 15, no. 2, s. 53-71. ISSN 0959-6119.

KANO, N. et al. 1984. Attractive Quality and Must-Be Quality. *Hinshitsu (Quality, The Journal of the Japanese Society for Quality Control)*. 1984, vol. 14, no. 2, s. 39-48. ISSN 0386-8230.

KENDALL, S. D. 2006. Customer Service from the Customer's Perspective. In FOGLI, L. (ed.). *Customer Service Delivery. Research and Best Practices*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. 352 s. ISBN 978-0-7879-7620-2.

KOTLER, P. 2006. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 12<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006, 729 s. ISBN 978-0-1314-5757-7.

KOTLER, P. et al. 2010. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010, 683 s. ISBN 978-0-13-245313-4.

LAM, S. Y. et al. 2004. Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2004, vol. 32, no. 3, s. 293-311. ISSN 1552-7824.

LAPIERRE, J. 2000. Customer-Perceived Value in Industrial Contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2000, vol. 15, no. 122, s. 122-145. ISSN 0885-8624.

LEE, L. Y.; HING, N. 1995. Measuring Quality in Restaurant Operations: An Application of the SERVQUAL Instrument. *International Journal of Hospitality Management*. 1995, vol. 14, no. 3/4, s. 293-310. ISSN 0278-4319.

LEHTINEN, U.; LEHTINEN, J. 1991. Two Approaches to Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*. 1991, vol. 11, no. 3, s. 287-303. ISSN 1743-9507.

LEIPER, N. 1979. The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry. *Annals of Tourism Research*. 1979, vol. 6, no. 4, s. 390-407. ISSN: 0160-7383.

Mag Consulting. 2011. *Vývoj počtu cestovních kanceláří v letech 2002 – 2010* [online]. Praha: Mag Consulting, 2011. [cit. 2011-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.magconsulting.cz/article.aspx?ArticleID=878>>.

MELOUN, M.; MILITKÝ, M. 2006. *Kompéndium statistického zpracování dat: metody a řešené úlohy*. 2. vyd. Praha: Academia, 2006. 982 s. ISBN 80-200-1396-2.

MILL, R. CH. 1990. *Tourims: The International Business*. 1<sup>st</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 1990. 372 s. ISBN 978-0139-26296-8.

MINER, A.; WAIN, O. 1994. Customer Service. *The Dunvegan Quarterly*. 1994, vol. 2, no. 1.

Ministerstvo pro místní rozvoj. 2010. *Průzkum potřeb zákazníků pro sektor cestovních kanceláří a agentur* [online]. MMR, 2010. [cit. 2010-08-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.mmr.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=d16f1729-8e9d-4423-9a7c-d9b9455613db>>.

MONROE, K. B. 2002. *Pricing: Making Profitable Decisions*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw Hill, 2002. 688 s. ISBN 978-0-0725-2881-7.

Novinky. 2011. *CK Fischer a Nev-Dama vytvoří největší cestovní skupinu v ČR* [online]. Novinky.cz, 2011. [cit. 2011-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/232510-ck-fischer-a-nev-dama-vytvori-nejvetsi-cestovni-skupinu-v-cr.html>>.

NUNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. 1994. *Psychometric theory*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw Hill, 1994. 736 s. ISBN 978-0-0704-7849-7.

OLIVER, R. L. 2009. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw Hill, 1997. 519 s. ISBN 978-0-7656-1770-5.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985, vol. 49, iss. 3, s. 41-50. ISSN 1547-7185.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. 1988. SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of the Service Quality. *Journal of Retailing*, 1988, vol. 64, no. 1, s. 12-40. ISSN 0969-6989.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. 1994. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*. 1994, vol. 70, no. 3, s. 201-230. ISSN 0969-6989.

PÉREZ, M. S.; ABAD, J. C. G.; CARILLO, G. M. 2007. Effects of Service Quality Dimensions on Behavioural Purchase Intentions. A Study in Public-Sector Transport. *Managing Service Quality*. 2007, vol. 17, no. 2, s. 134 - 151. ISSN 0960-4529.

PETRICK, J. F. 2002. Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service. *Journal of Leisure Research*. 2002, vol. 34, no. 2, s. 119-134. ISSN 2159-6417.

PETRŮ, Z. 2007. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 2.vyd. Praha: Idea Servis, 2007. 124 s. ISBN 978-80-85970-55-5.

REYNOLDS, T.; GUTMAN, J. 1988. Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation. *Journal of Advertising Research*. 1988, vol. 28, iss. 1, s. 11-31. ISSN 0021-8499.

RUST, T. R; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. 2004. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. 2004, vol. 68, iss. 1, s. 109-127. ISSN 1547-7185.



SAUNDERS, M.N.K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. 2002. *Research Methods for Business Students*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002. 528 s. ISBN 978-0-273-65804-7.

SEATON, A. V.; BENNETT M. M. 1996. *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issue and Cases*. 1<sup>st</sup> ed. London: International Thomson Business Press, 1996. 564 s. ISBN 978-1861523020.

SHETH, J.N.; NEWMAN, B.I.; GROSS, B.L. 1991. *Consumption Values and Market Choice*. 1<sup>st</sup> ed. Cincinnati: South Western Publishing, 1991. 220 s. ISBN 978-0-538-80563-6.

SIMOVÁ, J. 2007a. Customer Relationship Management and its Implications for Service Providers. In *Proceedings of the International Conference "Marketing in the 21st Century: Paradigma, Strategy, Tactics"*. Varna: University of Varna, 2007. ISBN 978-954-21-0333-2.

SIMOVÁ, J. 2007b. Koncepce a atributy hodnoty zákazníků v oblasti služeb. *Marketing a Komunikace*. 2007, roč. 17., č. 3, s. 4-6. ISSN 1211-5622.

SIMOVÁ, J. 2009. [Kap.] 2.1., Podstata hodnoty pro zákazníka. In LOŠŤÁKOVÁ et al. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 39-50. ISBN 978-80-7395-140-5.

SIMOVÁ, J. 2011. Tourists' Attitudes Towards Travel Agencies. In KOCOUREK, A. (ed.). *Proceedings of the 10th International Conference Liberec Economic Forum 2011*. 1. vyd. Liberec: Technical University of Liberec, 2011, s. 411-418. ISBN 978-80-7372-755-0.

SMITH, B. J.; COLGATE, M. 2007. Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2007, vol. 15, no. 1, s. 7-23. ISSN 0891-1916.

SPITERI, J. M.; DION, P. A. 2004. Customer Value, Overall Satisfaction, End-User Loyalty, and Market Performance in Detail Intensive Industries. *Industrial Marketing Management*. 2004, vol. 33, iss. 8, s. 675-687. ISSN 0019-8501.

*Statistická ročenka České republiky 2011* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011 [cit. 2011-12-12]. 18. Obchod, ubytování, stravování a cestovní ruch. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-1800>>.

Svaz obchodu a cestovního ruchu. 2011. *Živnostenské podnikání v ČR I. až III. čtvrtletí 2011* [online]. Praha: Svaz obchodu a cestovního ruchu, 2011. [cit. 2011-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.socr.cz/scripts/detail.php?id=4353>>.

TAN, K. C.; PAWITRA, T. A. 2001. Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development. *Managing Service Quality*. 2001, vol. 11, no. 6, s. 418-430. ISSN 0960-4529.

ULAGA, W.; CHACOUR, S. 2001. Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Industrial Marketing Management*. 2001, vol. 30, iss. 6, s. 525-540. ISSN 0019-8501.

ULAGA, W.; EGGERT, A. 2006. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*. 2006, vol. 70, iss. 1, s. 119-136. ISSN 1547-7185.

UNWTO. 2000. *Data Collection and Analysis for Tourism Management, Marketing and Planning*. Madrid: UNWTO, 2000. 150 s. ISBN 978-92-844-0377-6.

UNWTO. 2003. *Quality standards* [online]. Madrid: UNWTO, 2003. [cit. 2009-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://sdt.unwto.org/en/content/quality-tourism>>

UNWTO. 2010. *United Nation's World Tourism Organisation* [online]. UNWTO, 2010. [cit. 2010-06-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.unwto.org>>

UNWTO. 2011. *Tourism Highlights 2011* [online]. Madrid: UNWTO, 2011. [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <[http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr\\_1.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr_1.pdf)>.

YUKSEL, A.; RIMMINGTON, M. 1998. Customer-Satisfaction Measurement. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1998, vol. 39, no. 6, s. 60-70. ISSN 1552-3853.

WOODALL, T. 2003. Conceptualization „Value for the Customer“. An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*. 2003, vol. 7, no. 9, s. 1-44. ISSN 1526-1794.

WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. 1996. *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. 1<sup>st</sup> ed. Oxford: Blackwell, 1996. 338 s. ISBN 978-155786-553-3.

WOODRUFF, R. B. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997, vol. 25, no. 2, s. 139-153. ISSN 1552-7824.

ZEITHAML, V.A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Mean's End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. 1988, vol. 52, no. 2, s. 2-22. ISSN 1547-7185.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. 1<sup>st</sup> ed. New York: Free Press, 1990. 226 s. ISBN 978-0-029-35701-9.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. 2005. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 4<sup>th</sup> ed. London: McGraw-Hill Irwin, 2005. 708 s. ISBN 978-0-077-10795-6.

# **PŘÍLOHA A**

## **DOTAZNÍK**

1.	Jak často jezdíte na dovolenou (3- a vícedenní pobyty)?			
méně než 1× ročně	1		3× ročně	4
1× ročně	2		4× a vícekrát ročně	5
2× ročně	3			

2.	Jaký způsob získávání informací o Vaší dovolené preferujete? Vyznačte u každého způsobu, jak často ho využíváte.					
		výhradně	převážně	poměrně často	zřídka	vůbec
2.1	Osobně, na pobočce CK/CA	1	2	3	4	5
2.2	Katalogy	1	2	3	4	5
2.3	Reklama, letáky	1	2	3	4	5
2.4	Internet	1	2	3	4	5
2.5	Doporučení známých	1	2	3	4	5
2.6	Jinak, uveďte:					

3.	Jak organizujete svou dovolenou? Vyznačte u každého způsobu, jak často ho využíváte.					
		výhradně	převážně	poměrně často	zřídka	vůbec
3.1	Prostřednictvím CK či CA.	1	2	3	4	5
3.2	Samostatně, individuálně (telefonicky či přes internetem)	1	2	3	4	5
3.3	Prostřednictvím CK či CA s vlastní dopravou.	1	2	3	4	5
3.4	Prostřednictvím CK či CA s vlastním programem.	1	2	3	4	5

4.	Jaký způsob rezervace dovolené využíváte? Vyznačte u každého způsobu, jak často ho využíváte.					
		výhradně	převážně	poměrně často	zřídka	vůbec
4.1	Osobně, na pobočce CK/CA	1	2	3	4	5
4.2	Telefonicky	1	2	3	4	5
4.3	Přes internet, e-mailem	1	2	3	4	5
4.4	Jinak, uveďte prosím:					

5.	Rozlišujete při koupi dovolené/zájezdu, zda je prodejce zároveň i realizátorem zájezdu, tedy CK, či jen zprostředkovatelem, tedy CA?	ano	1
		ne	2

6.	Pokud byste chtěl/a jet na dovolenou, kterou CK/CA byste si vybral/a? Uveďte její název.	
----	--	--

7.	Uveďte prosím název CK/CA, se kterou jste strávil/a Vaši poslední dovolenou:	CK	CA

8.	<b>Uvedte prosím, jak hodnotíte následující faktory u CK/CA, s kterou jste strávil/a Vaši poslední dovolenou? (1-velmi dobře, 5-velmi špatně; 6-nemám zkušenost, nemohu posoudit)</b>						
<b>NÁKUP DOVOLENÉ</b>							
8.1	Otevírací doba CK/CA, dostupnost (počet poboček a jejich rozmístění).	1	2	3	4	5	6
8.2	Nabídka služeb a produktů.	1	2	3	4	5	6
8.3	Nabídka doplňkových služeb (letenky, víza, pojištění, informace o očkování).	1	2	3	4	5	6
8.4	Ochota, dojem a profesionalita pracovníků CK/CA.	1	2	3	4	5	6
8.5	Individuální přístup ke klientovi, vstřícnost, flexibilita personálu.	1	2	3	4	5	6
8.6	Vyhovění nadstandardním požadavkům.	1	2	3	4	5	6
8.7	Atmosféra prodeje (prostředí) CK/CA.	1	2	3	4	5	6
8.8	Informovanost o nabízených službách a produktech.	1	2	3	4	5	6
8.9	Dostupnost a přehlednost propagačních materiálů (katalog, fotografie, video, CD, DVD, web).	1	2	3	4	5	6
8.10	Kvalita a objektivnost (pravdivost) propagačních materiálů.	1	2	3	4	5	6
8.11	Komunikace prostřednictvím internetu (e-mail, Skype, sociální sítě - např. Twitter, Facebook, ICQ).	1	2	3	4	5	6
8.12	Uživatelské prostředí webových stránek (přehlednost, obsah, funkčnost ...)	1	2	3	4	5	6
8.13	Rychlost obsluhy a vyřízení objednávky.	1	2	3	4	5	6
<b>PRŮBĚH DOVOLENÉ</b>							
8.14	Kvalita zakoupených služeb - ubytování	1	2	3	4	5	6
8.15	Kvalita zakoupených služeb - stravování	1	2	3	4	5	6
8.16	Kvalita zakoupených služeb - doprava	1	2	3	4	5	6
8.17	Kvalita doprovodných služeb (fakultativní výlety, hlídání dětí, kurzy).	1	2	3	4	5	6
8.18	Kvalita zakoupených služeb obdobného charakteru v porovnání s ostatními CK/CA.	1	2	3	4	5	6
8.19	Cena služeb/produktů vzhledem k jejich kvalitě.	1	2	3	4	5	6
8.20	Cena zakoupených služeb ve vztahu ke konkurenci	1	2	3	4	5	6
8.21	Vystupování a odbornost personálu v místě dovolené (průvodci, delegáti, řidiči, animátoři, personál v hotelu).	1	2	3	4	5	6
8.22	Nabídka "stálé pomoci" (non stop info linka).	1	2	3	4	5	6

PO DOVOLENÉ							
8.23	Rychlost a způsob vyřízení případných reklamací.	1	2	3	4	5	6
8.24	Dodržení sjednaných podmínek, splnění slibů a závazků.	1	2	3	4	5	6
8.25	Spolehlivost a zodpovědnost CK/CA.	1	2	3	4	5	6
8.26	Snaha o navázání a udržení dlouhodobých vztahů.	1	2	3	4	5	6

9.	Jak důležité jsou pro Vás následující faktory při výběru CK/CA? Seřadte je dle důležitosti. (1-nejdůležitější, 9-nejméně důležitý)					
	Faktor					Důležitost
9.1	Dobré jméno (reputace, tradice) CK/CA na trhu.					
9.2	Doporučení rodiny, příbuzných a známých.					
9.3	Nezávislé informace v tisku, na webu (recenze ubytování, destinací, cestovatelské servery).					
9.4	Sortiment nabízených služeb.					
9.5	Kvalita nabízených služeb.					
9.6	Individuální přístup a profesionalita zaměstnanců.					
9.7	Atmosféra prodeje (prostředí CK/CA, uživatelské rozhraní webu).					
9.8	Srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací.					
9.9	Cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce.					

10.	Odpovězte na následující otázky					
		určitě ano	převážně ano	částečně ano/ částečně ne	převážně ne	určitě ne
10.1	Doporučil/a byste dobré zkušenosti s CK/CA dále?	1	2	3	4	5
10.2	Zmínil/a byste se o negativních zkušenostech s CK/CA neformální cestou (známí, internet, sociální sítě - např. Facebook, ...)?	1	2	3	4	5
10.3	Projevili byste svoji nespokojenost aktivně (např. stížnost písemnou formou - dopis/e-mail CK/CA, zápis do knihy přání a stížností apod....)?	1	2	3	4	5
10.4	Hodláte znovu zakoupit produkt/službu dané CK/CA?	1	2	3	4	5
10.5	Zajímáte se o nabídky jiných CK/CA?	1	2	3	4	5
10.6	Akceptovali byste u dané CK/CA i vyšší cenu dovolené?	1	2	3	4	5
10.7	Dovolená splnila moje očekávání.	1	2	3	4	5
10.8	S dovolenou jsem byl/a celkově spokojen/a.	1	2	3	4	5

11.	Klasifikační údaje				
11.1	Pohlaví:	muž	1	žena	2
11.2	Věk:	18-20	1	41-50	4
		21-30	2	51-60	5
		31-40	3	61 a více	6
11.3	Vzdělání:	základní	1	středoškolské	4
		vyučený/á bez maturity	2	vysokoškolské	5
		vyučený/á s maturitou	3		
11.4	Čistý měsíční příjem domácnosti:	do 9 999 Kč	1	30 000 - 34 999 Kč	6
		10 000 - 14 999 Kč	2	35 000 - 39 999 Kč	7
		15 000 - 19 999 Kč	3	40 000 - 44 999 Kč	8
		20 000 - 24 999 Kč	4	45 000 - 49 999 Kč	9
		25 000 - 29 999 Kč	5	nad 50 000 Kč	10
11.5	Počet obyvatel místa bydliště:	do 999	1	50 000 - 74 999	6
		1 000 - 4 999	2	75 000 - 99 999	7
		5 000 - 9 999	3	100 000 - 149 999	8
		10 000 - 19 999	4	150 000 - 299 999	9
		20 000 - 49 999	5	nad 300 000	10

# **PŘÍLOHA B**

## **ZÁZNAMOVÝ ARCH**



Pořadí	1. Jak často	2. Informace						3. Organizace				4. Rezervace				5. CK/CA	6. Název CK	7. Dovolená s	
		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4			CK	CA
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			

Pořadí	8. Hodnocení faktorů																										
	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9	8.10	8.11	8.12	8.13	8.14	8.15	8.16	8.17	8.18	8.19	8.20	8.21	8.22	8.23	8.24	8.25	8.26	
1																											
2																											
3																											
4																											
5																											
6																											
7																											
8																											
9																											
10																											

Pořadí	9. Důležitost									10. Loajalita (míra souhlasu)								11. Klasifikační údaje				
	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5
1																						
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						

# **PŘÍLOHA C**

## **TESTY SHODY PRŮMĚRŮ: NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ**

## C1: Testy shody průměrů: frekvence dovolených

Tabulky obsahují meziskupinové průměry, hodnotu testového kritéria a hladinu významnosti (HV). Frekvence dovolených nabývala hodnot 1 = méně než 1× ročně až 5 = 4× a vícekrát ročně. Zvýrazněny jsou proměnné, které byly prokázány jako statisticky významné.

**Tab. C1: Test shody průměrů  
podle pohlaví**

Pohlaví	Průměr
muži	2,49
ženy	2,35
F	4,272
HV	0,039

**Tab. C2: Test shody průměrů  
podle věku**

Věk	Průměr
18-20 let	2,49
21-30 let	2,45
31-40 let	2,54
41-50 let	2,39
51-60 let	2,12
61 let a více	1,86
F	3,713
HV	0,002

**Tab. C3: Test shody průměrů  
podle vzdělání**

Vzdělání	Průměr
základní	2,15
vyuč. bez maturity	2,05
vyuč. s maturitou	2,24
středoškolské	2,42
vysokoškolské	2,63
F	5,658
HV	0,000

**Tab. C4: Test shody průměrů  
příjmu domácnosti**

Příjem (Kč)	Průměr
do 19 999	2,21
20 000 - 39 999	2,31
nad 40 000	2,79
F	18,995
HV	0,000

**Tab. C5: Test shody průměrů  
podle bydliště**

Velikost bydliště (počet obyv.)	Průměr
do 9 999	2,29
10 000 - 49 999	2,34
nad 50 000	2,56
F	5,581
HV	0,004

## C2: Testy shody průměrů: intenzita využití informačních zdrojů

Tabulky obsahují meziskupinové průměry, hodnotu testového kritéria a hladinu významnosti (HV). Intenzita využití nabývala hodnot 1 = výhradně až 5 = vůbec ne. Zvýrazněny jsou proměnné, které byly prokázány jako statisticky významné.

**Tab. C6: Test shody průměrů: intenzita využití informačních zdrojů podle pohlaví**

Pohlaví	Osobně, na pobočce	Katalogy	Reklama, letáky	Internet	Doporučení známých
muži	2,90	2,88	3,63	2,39	2,89
ženy	2,75	2,72	3,67	2,50	2,89
F	0,898	0,037	1,813	2,097	0,975
HV	0,344	0,847	0,179	0,148	0,324

**Tab. C7: Test shody průměrů: intenzita využití informačních zdrojů podle věku**

Věk	Osobně, na pobočce	Katalogy	Reklama, letáky	Internet	Doporučení známých
18-20 let	3,25	2,88	3,66	2,44	3,19
21-30 let	3,05	2,89	3,77	2,10	2,84
31-40 let	2,56	2,69	3,44	2,39	2,83
41-50 let	2,66	2,66	3,63	2,66	2,93
51-60 let	2,49	2,79	3,70	3,16	2,97
61 let a více	2,22	2,68	3,46	4,32	2,86
F	8,533	1,709	2,386	35,953	1,253
HV	0,000	0,130	0,037	0,000	0,282

**Tab. C8: Test shody průměrů: intenzita využití informačních zdrojů podle vzdělání**

Vzdělání	Osobně, na pobočce	Katalogy	Reklama, letáky	Internet	Doporučení známých
základní	3,19	3,12	3,50	2,65	3,31
vyuč. bez maturity	2,51	2,63	3,55	2,99	2,70
vyuč. s maturitou	2,55	2,96	3,57	2,54	2,74
středoškolské	2,92	2,72	3,68	2,34	2,87
vysokoškolské	2,78	2,88	3,67	2,43	3,02
F	3,707	2,586	0,560	5,453	2,840
HV	0,005	0,036	0,692	0,000	0,023

**Tab. C9: Test shody průměrů: intenzita využití informačních zdrojů podle příjmu domácnosti**

Příjem (Kč)	Osobně, na pobočce	Katalogy	Reklama, letáky	Internet	Doporučení známých
do 19 999	2,78	2,88	3,75	2,72	2,77
20 000 - 39 999	2,73	2,69	3,51	2,38	2,87
nad 40 000	3,05	2,95	3,88	2,38	3,03
F	4,722	5,100	9,354	5,761	3,010
HV	0,090	0,006	0,000	0,003	0,050

**Tab. C10: Test shody průměrů: intenzita využití informačních zdrojů podle bydliště**

Velikost bydliště (počet obyv.)	Osobně, na pobočce	Katalogy	Reklama, letáky	Internet	Doporučení známých
do 9 999	2,78	2,75	3,70	2,53	2,88
10 000 - 49 999	2,63	2,60	3,56	2,45	2,93
nad 50 000	2,98	2,98	3,68	2,38	2,89
F	4,809	8,372	1,092	1,223	0,130
HV	0,008	0,000	0,336	0,295	0,878

**Tab. C11: Test shody průměrů: intenzita využití informačních zdrojů podle frekvence dovolených**

Frekvence dovolených	Osobně, na pobočce	Katalogy	Reklama, letáky	Internet	Doporučení známých
méně než 1×/rok	2,55	2,74	3,56	2,71	2,81
1× ročně	2,77	2,70	3,61	2,53	3,00
2× ročně	2,89	2,86	3,72	2,27	2,87
3× ročně	2,97	2,86	3,70	2,35	2,60
4× a vícekrát ročně	3,53	3,30	3,98	1,98	2,95
F	5,951	3,717	1,604	5,437	2,598
HV	0,000	0,005	0,171	0,000	0,035

### C3: Testy shody průměrů: intenzita využití způsobů organizace dovolené

Tabulky obsahují meziskupinové průměry, hodnoty testového kritéria a hladinu významnosti (HV). Intenzita využití nabývala hodnot 1 = výhradně až 5 = vůbec ne. Zvýrazněny jsou proměnné, které byly prokázány jako statisticky významné.

**Tab. C12: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů organizace dovolené podle pohlaví**

Pohlaví	Prostřednictvím CK/CA	Samostatně, individuálně	Prostřednictvím CK s vl. dopravou	Prostřednictvím CK s vl. programem
muži	2,62	2,95	3,54	3,38
ženy	2,46	3,08	3,58	3,32
F	3,013	0,192	0,044	0,184
HV	0,083	0,662	0,834	0,668

**Tab. C13: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů organizace dovolené podle příjmu domácnosti**

Příjem (Kč)	Prostřednictvím CK/CA	Samostatně, individuálně	Prostřednictvím CK s vl. dopravou	Prostřednictvím CK s vl. programem
do 19 999	2,52	3,15	3,58	3,30
20 000 - 39 999	2,53	3,00	3,49	3,31
nad 40 000	2,55	2,96	3,72	3,46
F	0,038	1,158	2,534	1,065
HV	0,963	0,315	0,080	0,345

**Tab. C14: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů organizace dovolené podle bydliště**

Velikost bydliště (počet obyv.)	Prostřednictvím CK/CA	Samostatně, individuálně	Prostřednictvím CK s vl. dopravou	Prostřednictvím CK s vl. programem
do 9 999	2,54	3,00	3,60	3,44
10 000 - 49 999	2,46	3,10	3,67	3,27
nad 50 000	2,55	2,98	3,47	3,31
F	0,475	0,619	1,941	1,295
HV	0,622	0,538	0,144	0,274

**Tab. C15: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů organizace dovolené podle věku**

Věk	Prostřednictvím CK/CA	Samostatně, individuálně	Prostřednictvím CK s vl. dopravou	Prostřednictvím CK s vl. programem
18-20 let	2,75	3,14	3,75	3,59
21-30 let	2,70	2,85	3,53	3,25
31-40 let	2,29	3,02	3,25	3,15
41-50 let	2,54	3,10	3,57	3,37
51-60 let	2,33	3,24	3,94	3,70
61 let a více	1,97	3,95	4,38	4,05
F	5,445	5,989	7,781	4,687
HV	0,000	0,000	0,000	0,000

**Tab. C16: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů organizace dovolené podle vzdělání**

Vzdělání	Prostřednictvím CK/CA	Samostatně, individuálně	Prostřednictvím CK s vl. dopravou	Prostřednictvím CK s vl. programem
základní	3,08	2,62	4,04	3,88
vyuč. bez maturity	2,55	3,16	3,76	3,52
vyuč. s maturitou	2,31	3,14	3,23	3,14
středoškolské	2,54	3,01	3,51	3,22
vysokoškolské	2,51	3,02	3,70	3,58
F	2,265	1,130	4,356	4,518
HV	0,061	0,341	0,002	0,001

**Tab. C17: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů organizace dovolené podle frekvence dovolených**

Frekvence dovolených	Prostřednictvím CK/CA	Samostatně, individuálně	Prostřednictvím CK s vl. dopravou	Prostřednictvím CK s vl. programem
méně než 1× ročně	2,40	3,31	3,85	3,40
1× ročně	2,41	3,15	3,58	3,32
2× ročně	2,58	2,82	3,42	3,32
3× ročně	2,80	2,66	3,44	3,42
4× a vícekrát ročně	3,28	2,63	3,33	3,33
F	7,088	7,464	3,877	0,190
HV	0,000	0,000	0,004	0,944

#### **C4: Testy shody průměrů: intenzita využití způsobů rezervace dovolené**

Tabulky obsahují meziskupinové průměry, hodnoty testového kritéria a hladinu významnosti (HV). Intenzita využití nabývala hodnot 1 = výhradně až 5 = vůbec ne. Zvýrazněny jsou proměnné, které byly prokázány jako statisticky významné.

**Tab. C18: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů rezervace dovolené podle pohlaví**

Pohlaví	Osobně, na pobočce CK/CA	Telefonicky	Přes internet
muži	2,58	3,39	2,84
ženy	2,39	3,57	2,95
F	2,122	0,202	0,282
HV	0,146	0,653	0,595

**Tab. C19: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů rezervace dovolené podle věku**

Věk	Osobně, na pobočce CK/CA	Telefonicky	Přes internet
18-20 let	2,97	3,83	2,86
21-30 let	2,66	3,59	2,65
31-40 let	2,33	3,31	2,90
41-50 let	2,32	3,28	2,95
51-60 let	2,16	3,33	3,42
61 let a více	1,62	4,19	4,35
F	8,950	6,167	15,552
HV	0,000	0,000	0,000

**Tab. C20: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů rezervace dovolené podle vzdělání**

Vzdělání	Osobně, na pobočce CK/CA	Telefonicky	Přes internet
základní	3,19	3,73	2,96
vyuč. bez maturity	2,18	3,45	3,34
vyuč. s maturitou	2,14	3,46	2,95
středoškolské	2,52	3,54	2,83
vysokoškolské	2,54	3,41	2,85
F	5,206	0,731	2,899
HV	0,000	0,571	0,021



**Tab. C21: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů rezervace dovolené podle příjmu domácnosti**

Příjem (Kč)	Osobně, na pobočce CK/CA	Telefonicky	Přes internet
do 19 999	2,37	3,71	3,10
20 000 - 39 999	2,41	3,42	2,91
nad 40 000	2,69	3,48	2,72
F	4,442	3,850	4,293
HV	0,012	0,022	0,014

**Tab. C22: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů rezervace dovolené podle bydliště**

Velikost bydliště (počet obyv.)	Osobně, na pobočce CK/CA	Telefonicky	Přes internet
do 9 999	2,36	3,63	2,97
10 000 - 49 999	2,37	3,36	3,00
nad 50 000	2,64	3,45	2,78
F	5,343	3,606	2,325
HV	0,005	0,028	0,098

**Tab. C23: Test shody průměrů: intenzita využití způsobů rezervace dovolené podle frekvence dovolených**

Frekvence dovolených	Osobně, na pobočce CK/CA	Telefonicky	Přes internet
méně než 1× ročně	2,33	3,61	3,20
1× ročně	2,38	3,54	2,96
2× ročně	2,40	3,46	2,79
3× ročně	2,94	3,17	2,57
4× a vícekrát ročně	3,19	3,53	2,49
F	7,719	2,165	5,488
HV	0,000	0,071	0,000

## C5: Testy shody průměrů: důležitost faktorů při výběru CK/CA

Tabulky obsahují meziskupinové průměry, hodnoty testového kritéria a hladinu významnosti (HV). Důležitost nabývala hodnot 1 = nejdůležitější až 5 = nejméně důležitý. Zvýrazněny jsou proměnné, které byly prokázány jako statisticky významné.

**Tab. C24: Test shody průměrů: důležitost faktorů podle pohlaví**

Pohlaví	Dobré jméno CK	Doporučení známých	Nezávislé informace v médiích	Sortiment služeb	Kvalita služeb	Přístup a profesionalita zaměstnanců	Atmosféra prodeje	Srozumitelnost a dostupnost informací	Ceny, slevy
muži	3,88	4,15	5,99	4,23	2,99	6,10	7,04	5,42	3,41
ženy	3,71	4,25	6,04	4,16	2,99	5,90	6,89	5,44	3,34
F	2,131	0,635	1,486	0,769	0,206	1,541	0,149	0,278	0,001
HV	0,145	0,426	0,223	0,381	0,650	0,215	0,700	0,598	0,974

**Tab. C25: Test shody průměrů: důležitost faktorů podle věku**

Věk	Dobré jméno CK	Doporučení známých	Nezávislé informace v médiích	Sortiment služeb	Kvalita služeb	Přístup a profesionalita zaměstnanců	Atmosféra prodeje	Srozumitelnost a dostupnost informací	Ceny, slevy
18-20 let	3,90	4,27	5,93	3,86	3,10	5,81	6,90	5,49	3,12
21-30 let	4,05	4,31	5,84	4,29	2,88	6,07	7,13	5,39	3,30
31-40 let	3,47	4,27	6,30	4,14	3,17	6,00	6,82	5,43	3,60
41-50 let	3,55	4,20	6,07	4,07	2,94	5,92	6,86	5,42	3,63
51-60 let	3,48	3,88	6,28	4,19	3,12	6,04	6,93	5,78	2,94
61 let a více	3,97	3,35	5,89	4,41	3,14	5,54	6,43	5,14	3,05
F	2,222	1,377	1,174	0,631	0,718	0,492	1,245	0,441	1,589
HV	0,050	0,230	0,320	0,676	0,610	0,783	0,286	0,820	0,160

**Tab. C26: Test shody průměrů: důležitost faktorů podle vzdělání**

Vzdělání	Dobré jméno CK	Doporučení známých	Nezávislé informace v médiích	Sortiment služeb	Kvalita služeb	Přístup a profesionalita zaměstnanců	Atmosféra prodeje	Srozumitelnost a dostupnost informací	Ceny, slevy
základní	4,73	4,23	4,58	4,73	4,08	6,19	7,12	5,38	2,19
vyuč. bez maturity	3,71	4,33	6,46	3,90	3,10	5,98	7,06	5,34	2,87
vyuč. s maturitou	4,10	3,59	6,02	4,48	3,18	6,27	6,72	5,51	3,23
středoškolské	3,79	4,27	5,96	4,10	2,98	6,00	7,05	5,39	3,34
vysokoškolské	3,51	4,32	6,21	4,27	2,75	5,81	6,80	5,53	3,89
F	2,230	1,896	3,662	1,534	3,126	0,735	0,923	0,172	5,385
HV	0,064	0,109	0,006	0,190	0,014	0,568	0,450	0,953	0,000

**Tab. C27: Test shody průměrů: důležitost faktorů podle příjmu domácnosti**

Příjem (Kč)	Dobré jméno CK	Doporučení známých	Nezávislé informace v médiích	Sortiment služeb	Kvalita služeb	Přístup a profesionalita zaměstnanců	Atmosféra prodeje	Srozumitelnost a dostupnost informací	Ceny, slevy
do 19 999	3,86	3,87	6,20	4,29	3,40	5,98	7,08	5,64	3,20
20 000 - 39 999	3,86	4,33	5,98	4,22	2,98	6,05	6,94	5,37	3,17
nad 40 000	3,56	4,17	5,92	4,03	2,69	5,88	6,88	5,38	3,96
F	1,317	2,517	0,798	0,778	6,457	0,433	0,520	0,902	9,420
HV	0,269	0,081	0,451	0,460	0,002	0,648	0,595	0,406	0,000

**Tab. C28: Test shody průměrů: důležitost faktorů podle bydliště**

Velikost bydliště (počet obyvatel)	Dobré jméno CK	Doporučení známých	Nezávislé informace v médiích	Sortiment služeb	Kvalita služeb	Přístup a profesionalita zaměstnanců	Atmosféra prodeje	Srozumitelnost a dostupnost informací	Ceny, slevy
do 9 999	3,78	4,52	6,01	3,96	2,98	5,83	6,93	5,48	3,44
10 000 - 49 999	3,94	4,09	6,01	4,44	3,09	6,32	6,89	5,37	3,29
nad 50000	3,74	3,95	6,08	4,22	2,93	5,95	6,99	5,33	3,34
F	0,476	5,166	0,087	3,489	0,428	3,130	0,141	0,394	0,305
HV	0,621	0,006	0,917	0,031	0,652	0,044	0,869	0,674	0,737

**Tab. C29: Test shody průměrů: důležitost faktorů podle frekvence dovolených**

Frekvence dovolených	Dobré jméno CK	Doporučení známých	Nezávislé informace v médiích	Sortiment služeb	Kvalita služeb	Přístup a profesionalita zaměstnanců	Atmosféra prodeje	Srozumitelnost a dostupnost informací	Ceny, slevy
méně než 1× ročně	3,56	4,03	6,01	4,51	2,97	5,96	6,90	5,34	3,13
1× ročně	3,95	4,08	6,40	4,11	2,99	6,17	7,10	5,25	3,14
2× ročně	3,78	4,47	5,78	4,08	3,07	5,87	6,91	5,68	3,61
3× ročně	3,56	4,36	5,57	4,07	2,98	5,87	6,90	5,64	3,86
4× a vícekrát ročně	3,72	4,12	5,00	4,30	2,67	5,35	6,23	5,30	3,86
F	1,016	1,297	5,752	1,378	0,386	1,617	1,833	1,403	3,476
HV	0,398	0,270	0,000	0,240	0,818	0,168	0,120	0,231	0,008

# **PŘÍLOHA D**

## **FAKTOROVÁ ANALÝZA: DŮLEŽITOST ATRIBUTŮ**

## D1: Faktorová analýza: důležitost atributů (všichni respondenti)

Faktorová analýza byla provedena ve dvou fázích. Analýza hlavních komponentů byla zvolena jako metoda extrakce a varimax jako metoda rotace.

### 1. fáze

**Tab. D1: Míra KMO a Bartlettův test sféricity**

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,597
Bartlettův test sféricity	chí-kvadrát	450,964
	stupně volnosti	36
	HV	0,000

**Tab. D2: Výsledky analýzy hlavních komponentů**

Faktor	Vlastní hodnota	Procento variability	Kumulativní procento
1	1,540	17,111	17,111
2	1,478	16,420	33,531
3	1,321	14,678	48,209

**Tab. D3: Analýza matice varimax**

	Faktor		
	1	2	3
Atmosféra prodeje	0,810	0,093	0,043
Individuální přístup a profesionalita zaměstnanců	0,731	-0,198	0,027
Kvalita nabízených služeb	0,060	-0,111	0,074
Nezávislé informace v tisku, na webu	0,146	0,598	-0,107
Doporučení rodiny, příbuzných a známých	-0,134	0,597	-0,043
Sortiment nabízených služeb	0,100	-0,494	-0,231
Dobré jméno CK/CA na trhu	-0,059	0,198	-0,109
Srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací	0,399	-0,014	0,622
Cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce	-0,366	0,221	0,597

### 2. fáze

**Tab. D4: Míra KMO a Bartlettův test sféricity**

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,564
Bartlettův test sféricity	chí-kvadrát	256,198
	stupně volnosti	15
	HV	0,000

**Tab. D5: Výsledky analýzy hlavních komponentů**

Faktor	Vlastní hodnota	Procento variability	Kumulativní procento
1	1,546	25,769	25,769
2	1,158	19,292	45,061
3	1,068	17,793	62,854

**Tab. D6: Analýza matice varimax**

	Faktor		
	1	2	3
Atmosféra prodeje	0,798	0,112	-0,051
Individuální přístup a profesionalita zaměstnanců	0,737	-0,187	-0,071
Nezávislé informace v tisku, na webu	0,105	0,810	-0,069
Doporučení rodiny, příbuzných a známých	-0,170	0,659	0,095
Cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce	-0,266	0,094	0,821
Srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací	0,506	-0,103	0,610

## D2: Faktorová analýza: důležitost atributů pro respondenty s nízkým příjmem domácnosti (do 19 999 Kč)

Faktorová analýza byla provedena ve dvou fázích. Analýza hlavních komponentů byla zvolena jako metoda extrakce a varimax jako metoda rotace.

### 1. fáze

**Tab. D7: Míra KMO a Bartlettův test sféricity**

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,555
Bartlettův test sféricity	chí-kvadrát	140,257
	stupně volnosti	36
	HV	0,000

**Tab. D8: Výsledky analýzy hlavních komponentů**

Faktor	Vlastní hodnota	Procento variability	Kumulativní procento
1	1,558	17,308	17,308
2	1,454	16,158	33,465
3	1,441	16,017	49,482
4	1,046	11,620	61,101

**Tab. D9: Analýza matice varimax**

	Faktor			
	1	2	3	4
Atmosféra prodeje	0,858	-0,017	-0,096	-0,085
Individuální přístup a profesionalita zaměstnanců	0,755	-0,144	-0,039	0,229
Doporučení rodiny, příbuzných a známých	0,073	0,685	0,290	-0,057
Cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce	-0,159	0,658	-0,454	0,165
Kvalita nabízených služeb	0,135	-0,649	-0,052	0,128
Dobré jméno (reputace, tradice) CK/CA na trhu	-0,122	-0,078	0,688	0,001
Srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací	0,350	-0,229	-0,666	-0,189
Nezávislé informace v tisku, na webu	0,237	0,211	0,469	-0,192
Sortiment nabízených služeb	0,095	-0,081	-0,005	0,931

### 2. fáze

**Tab. D10: Míra KMO a Bartlettův test sféricity**

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,547
Bartlettův test sféricity	chí-kvadrát	134,132
	stupně volnosti	28
	HV	0,000

**Tab. D11: Výsledky analýzy hlavních komponentů**

Faktor	Vlastní hodnota	Procento variability	Kumulativní procento
1	1,540	19,247	19,247
2	1,445	18,066	37,313
3	1,373	17,160	54,474
4	1,035	12,937	67,411

**Tab. D12: Analýza matice varimax**

	Faktor			
	1	2	3	4
Atmosféra prodeje	0,869	0,005	0,118	-0,097
Individuální přístup a profesionalita zaměstnanců	0,784	-0,120	0,028	0,205
Doporučení rodiny, příbuzných a známých	0,093	0,722	-0,264	-0,064
Kvalita nabízených služeb	0,125	-0,665	0,032	0,132
Cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce	-0,189	0,618	0,487	0,188
Dobré jméno (reputace, tradice) CK/CA na trhu	-0,019	0,014	-0,772	-0,067
Srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací	0,321	-0,270	0,674	-0,175
Sortiment nabízených služeb	0,078	-0,111	0,002	0,944

### **D3: Faktorová analýza: důležitost atributů pro respondenty s vysokým příjmem domácnosti (nad 40 000 Kč)**

Faktorová analýza byla provedena jedenkrát. Analýza hlavních komponentů byla zvolena jako metoda extrakce a varimax jako metoda rotace.

**Tab. D13: Míra KMO a Bartlettův test sféricity**

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,571
Bartlettův test sféricity	chí-kvadrát	151,161
	stupně volnosti	36
	HV	0,000

**Tab. D14: Výsledky analýzy hlavních komponentů**

Faktor	Vlastní hodnota	Procento variability	Kumulativní procento
1	1,617	17,969	17,969
2	1,585	17,607	35,577
3	1,404	15,605	51,181

**Tab. D15: Analýza matice varimax**

	Faktor		
	1	2	3
Cena, slevy a jiné pro zákazníky výhodné akce	0,723	-0,144	0,176
Srozumitelnost, dostupnost poskytovaných informací	0,576	0,463	-0,177
Sortiment nabízených služeb	-0,550	0,184	-0,308
Dobré jméno (reputace, tradice) CK/CA na trhu	-0,550	0,019	0,109
Atmosféra prodeje	-0,151	0,809	0,066
Individuální přístup a profesionalita zaměstnanců	-0,043	0,806	-0,024
Kvalita nabízených služeb	0,315	0,087	-0,690
Doporučení rodiny, příbuzných a známých	0,166	-0,013	0,665
Nezávislé informace v tisku, na webu	0,083	0,060	0,559



# **PŘÍLOHA E**

## **TESTY SHODY PRŮMĚRŮ: HODNOCENÍ ATRIBUTŮ**

Tabulky obsahují meziskupinové průměry, hodnoty testového kritéria a hladinu významnosti (HV). Hodnocení nabývalo hodnot 1 = velmi dobře až 5 = velmi špatně. Z důvodu přehlednosti jsou u každé charakteristiky uvedeny jenom proměnné, které byly prokázány jako statisticky významné.

**Tab. E1: Test shody průměrů: hodnocení atributů podle pohlaví**

Pohlaví	Doplňkové služby	Atmosféra prodeje	Kvalita stravování	Nabídka stálé pomoci
muži	2,23	2,11	2,23	2,53
ženy	2,13	2,06	1,95	2,28
F	6,740	5,510	9,984	4,424
HV	0,010	0,019	0,002	0,036

**Tab. E2: Test shody průměrů: hodnocení atributů podle věku**

Věk	Ochota, dojem a profesionalita pracovníků CK/CA	Individuální přístup ke klientovi, vstřícnost a flexibilita personálu	Snaha o navázání a udržení dlouhodobých vztahů
18-20 let	2,24	2,50	2,46
21-30 let	2,12	2,15	2,48
31-40 let	2,27	2,22	2,29
41-50 let	2,05	2,23	2,17
51-60 let	1,86	2,02	2,41
61 let a více	1,94	1,85	2,12
F	2,640	2,846	2,324
HV	0,022	0,015	0,041

**Tab. E3: Test shody průměrů: hodnocení atributů podle vzdělání**

Vzdělání	Nabídka služeb a produktů	Informovanost o zakoupených službách	Kvalita ubytování
základní	2,19	2,00	2,26
vyuč. bez maturity	2,05	2,11	1,83
vyuč. s maturitou	2,31	2,27	2,19
středoškolské	1,99	2,12	2,02
vysokoškolské	1,96	1,93	1,88
F	3,429	2,760	3,296
HV	0,009	0,027	0,011

**Tab. E4: Test shody průměrů: hodnocení atributů podle příjmu domácnosti**

Příjem (Kč)	Ochota, dojem a profesionalita pracovníků CK/CA	Individuální přístup ke klientovi, vstřícnost a flexibilita personálu	Kvalita zakoupených služeb v porovnání s ostatními CK/CA
do 19 999	1,99	2,10	2,25
20 000 - 39 999	2,22	2,28	2,42
nad 40 000	1,99	2,03	2,21
F	6,366	5,719	3,922
HV	0,002	0,003	0,020

**Tab. E5: Test shody průměrů: hodnocení atributů podle bydliště**

Bydliště (počet obyv.)	Vyhovění nadstan- dardním požadavkům	Informova- nost o nabízených službách	Dostupnost a přehled- nost prop. materiálů	Kvalita a objektivnost prop. materiálů	Komuni- kace prostř. internetu	Kvalita ubytování
do 9 999	2,67	2,18	2,05	2,31	2,25	1,95
10 000 - 49 999	2,57	2,13	2,27	2,46	2,53	1,93
nad 50 000	2,40	1,99	2,01	2,23	2,22	2,10
F	3,996	4,030	4,924	4,177	4,681	3,124
HV	0,019	0,018	0,007	0,016	0,010	0,045

**Tab. E6: Test shody průměrů: hodnocení atributů  
podle frekvence dovolených**

Frekvence dovolených	Snaha o navázání a udržení dlouhodobých vztahů
méně než 1× ročně	2,13
1× ročně	2,32
2× ročně	2,49
3× ročně	2,46
4× a vícekrát ročně	2,79
F	4,253
HV	0,002

# **PŘÍLOHA F**

## **FAKTOROVÁ ANALÝZA: HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA**

Faktorová analýza byla provedena celkem ve 4 fázích. Analýza hlavních komponentů byla zvolena jako metoda extrakce a varimax jako metoda rotace.

## 1. fáze

**Tab. F1: Míra KMO a Bartlettův test sféricity**

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,886
Bartlettův test sféricity	chi-kvadrát	1613,088
	stupně volnosti	325
	HV	0,000

**Tab. F2: Výsledky analýzy hlavních komponentů**

Faktor	Vlastní hodnota	Procento variability	Kumulativní procento
1	3,140	12,076	12,076
2	2,428	9,339	21,415
3	2,297	8,833	30,248
4	2,085	8,019	38,267
5	1,973	7,589	45,856
6	1,526	5,870	51,726
7	1,328	5,107	56,833

**Tab. F3: Analýza matice varimax**

	Faktor						
	1	2	3	4	5	6	7
Spolehlivost a zodpovědnost CK/CA	0,655	-0,071	0,364	0,099	0,151	0,220	0,081
Nabídka "stálé pomoci" (non stop info linka)	0,629	0,290	0,106	0,186	0,055	-0,059	-0,077
Vystupování a odbornost personálu v místě dovolené	0,528	0,165	0,113	0,048	0,103	0,180	0,342
Dodržení sjednaných podmínek, splnění slibů a závazků	0,522	0,064	0,281	0,249	0,311	0,143	-0,008
Kvalita zakoupených služeb - doprava	0,521	0,253	0,049	0,135	0,206	0,046	-0,029
Snaha o navázání a udržení dlouhodobých vztahů	0,491	0,202	-0,067	0,233	0,291	0,221	0,052
Vyhovění nadstandardním požadavkům	0,003	0,674	0,100	0,199	0,181	0,191	0,082
Cena služeb/produktů vzhledem k jejich kvalitě	0,250	0,655	0,220	0,087	0,025	0,154	-0,054
Ochota, dojem a profesionalita pracovníků CK/CA	0,438	0,523	0,137	0,067	0,018	-0,104	0,077
Otevírací doba CK/CA, dostupnost	0,364	0,504	0,065	0,006	0,230	0,162	0,235
Individuální přístup ke klientovi, vstřícnost a flexibilita personálu	0,332	0,415	0,120	0,341	0,085	-0,212	0,273
Atmosféra prodeje (prostředí) CK/CA	0,030	0,253	0,735	-0,020	0,266	-0,031	-0,032
Informovanost o zakoupených službách a produktech	0,274	0,321	0,617	0,033	-0,005	0,120	0,121
Cena zakoupených služeb ve vztahu ke konkurenci	0,176	-0,077	0,589	0,286	0,223	-0,046	0,293
Rychlost obsloužení a vyřízení objednávky	0,119	0,150	0,563	0,091	0,200	0,433	-0,069
Dostupnost a přehlednost propagačních materiálů	0,345	0,011	0,361	0,350	-0,080	0,267	0,106

**Tab. F3: Analýza matice varimax (pokračování)**

	Faktor						
	1	2	3	4	5	6	7
Komunikace prostřednictvím internetu	0,058	0,266	0,037	0,740	-0,001	0,008	-0,097
Rychlost a způsob vyřízení případných reklamací	0,258	-0,083	-0,096	0,587	0,320	0,185	0,258
Kvalita doprovodných služeb	0,270	0,054	0,220	0,556	0,200	0,074	-0,172
Kvalita a objektivnost (pravdivost) propagačních materiálů	0,368	0,261	0,204	0,439	-0,110	-0,046	0,251
Kvalita zakoupených služeb - ubytování	0,131	0,065	0,212	0,128	0,739	-0,058	0,035
Kvalita zakoupených služeb - stravování	0,252	0,157	0,156	0,012	0,701	0,050	0,046
Uživatelské prostředí webových stránek	0,205	0,108	0,067	0,012	-0,070	0,803	0,011
Nabídka doplňkových služeb (letenky, víza...)	-0,075	0,277	0,145	0,306	0,347	0,465	0,168
Nabídka služeb a produktů	0,153	0,273	0,184	0,004	0,161	0,112	0,709
Kvalita služeb v porovnání s ostatními CK/CA	0,290	0,290	0,129	0,129	0,329	0,177	-0,479

## 2. fáze

**Tab. F4: Míra KMO a Bartlettův test sféricity**

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,876
Bartlettův test sféricity	chí-kvadrát	1173,125
	stupně volnosti	190
	HV	0,000

**Tab. F5: Výsledky analýzy hlavních komponentů**

Faktor	Vlastní hodnota	Procento variability	Kumulativní procento
1	2,621	13,104	13,104
2	2,273	11,367	24,472
3	2,255	11,277	35,749
4	2,180	10,900	46,649
5	1,380	6,901	53,550

**Tab. F6: Analýza matice varimax**

	Faktor				
	1	2	3	4	5
Otevírací doba CK/CA, dostupnost	0,632	0,081	-0,007	0,439	0,098
Vyhovění nadstandardním požadavkům	0,629	0,298	0,134	-0,025	-0,025
Nabídka "stálé pomoci" (non stop info linka)	0,618	0,014	0,257	0,128	0,191
Ochota, dojem a profesionalita pracovníků CK/CA	0,589	0,120	0,120	0,220	0,099
Cena služeb/produktů vzhledem k jejich kvalitě	0,545	0,365	0,149	0,142	-0,257
Kvalita zakoupených služeb - doprava	0,492	0,077	0,368	0,077	0,207
Atmosféra prodeje (prostředí) CK/CA	0,163	0,733	-0,044	0,112	0,183
Rychlost obsluhy a vyřízení objednávek	0,152	0,715	0,231	0,076	0,036
Informovanost o zakoupených službách a produktech	0,356	0,573	0,019	0,276	0,058
Komunikace prostřednictvím internetu	0,242	0,045	0,702	-0,090	-0,169
Kvalita doprovodných služeb	0,143	0,203	0,635	0,095	0,126
Rychlost a způsob vyřízení případných reklamací	0,136	-0,147	0,593	0,302	0,272
Dodržení sjednaných podmínek, splnění slibů a závazků	0,236	0,284	0,516	0,306	0,188
Nabídka služeb a produktů	0,198	0,107	-0,081	0,713	0,056
Vystupování a odbornost personálu v místě dovolené	0,302	0,072	0,203	0,611	0,007
Spolehlivost a zodpovědnost CK/CA	0,118	0,310	0,314	0,532	0,074
Cena zakoupených služeb ve vztahu ke konkurenci	-0,140	0,407	0,344	0,418	0,243
Kvalita zakoupených služeb - ubytování	0,099	0,270	0,244	0,125	0,634
Uživatelské prostředí webových stránek	0,000	0,231	0,272	0,458	-0,440
Kvalita zakoupených služeb - stravování	0,233	0,313	0,178	0,184	0,412

### 3. fáze

**Tab. F7: Míra KMO a Bartlettův test sféricity**

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,876
Bartlettův test sféricity	chi-kvadrát	918,304
	stupně volnosti	120
	HV	0,000

**Tab. F8: Výsledky analýzy hlavních komponentů**

Faktor	Vlastní hodnota	Procento variability	Kumulativní procento
1	2,223	13,892	13,892
2	2,118	13,237	27,129
3	2,090	13,063	40,191
4	2,014	12,588	52,779

**Tab. F9: Analýza matice varimax**

	Faktor			
	1	2	3	4
Cena služeb/produktů vzhledem k jejich kvalitě	0,710	0,026	0,188	0,137
Vyhovění nadstandardním požadavkům	0,645	0,143	0,247	0,029
Ochota, dojem a profesionalita pracovníků CK/CA	0,535	0,161	0,101	0,314
Otevírací doba CK/CA, dostupnost	0,528	0,125	0,104	0,506
Nabídka "stálé pomoci" (non stop info linka)	0,482	0,392	0,052	0,235
Rychlost a způsob vyřízení případných reklamací	0,046	0,666	-0,012	0,308
Kvalita doprovodných služeb	0,103	0,662	0,262	0,069
Komunikace prostřednictvím internetu	0,383	0,644	-0,048	-0,222
Dodržení sjednaných podmínek, splnění slibů a závazků	0,181	0,534	0,345	0,297
Rychlost obsloužení a vyřízení objednávky	0,196	0,160	0,748	0,035
Atmosféra prodeje (prostředí) CK/CA	0,254	-0,028	0,730	0,092
Informovanost o zakoupených službách a produktech	0,352	0,050	0,523	0,305
Kvalita zakoupených služeb - ubytování	-0,073	0,353	0,482	0,210
Nabídka služeb a produktů	0,205	-0,027	0,112	0,680
Vystupování a odbornost personálu v místě dovolené	0,197	0,240	0,108	0,664
Spolehlivost a zodpovědnost CK/CA	0,007	0,328	0,398	0,545



#### 4. fáze

**Tab. F10: Míra KMO a Bartlettův test sféricity**

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,875
Bartlettův test sféricity	chí-kvadrát	825,070
	stupně volnosti	91
	HV	0,000

**Tab. F11: Výsledky analýzy hlavních komponentů**

Faktor	Vlastní hodnota	Procento variability	Kumulativní procento
1	2,106	15,045	15,045
2	1,986	14,184	29,230
3	1,887	13,480	42,710
4	1,827	13,047	55,757

**Tab. F12: Analýza matice varimax**

	Faktor			
	1	2	3	4
Vystupování a odbornost personálu v místě dovolené	0,710	0,193	0,249	0,016
Nabídka služeb a produktů	0,674	0,070	-0,016	0,267
Otevírací doba CK/CA, dostupnost	0,577	0,140	0,085	0,438
Spolehlivost a zodpovědnost CK/CA	0,529	0,476	0,292	-0,094
Atmosféra prodeje CK/CA	0,130	0,771	-0,011	0,136
Rychlost obsloužení a vyřízení objednávky	-0,023	0,640	0,229	0,319
Informovanost o nabízených službách a produktech	0,362	0,623	0,055	0,187
Komunikace prostřednictvím internetu	-0,120	0,049	0,684	0,222
Kvalita doprovodných služeb	0,172	0,264	0,663	-0,001
Rychlost a způsob vyřízení případných reklamací	0,269	-0,156	0,649	0,188
Dodržení sjednaných podmínek, splnění slibů a závazků	0,328	0,357	0,532	0,119
Vyhovění nadstandardním požadavkům	0,012	0,160	0,199	0,769
Cena služeb/produktů vzhledem k jejich kvalitě	0,178	0,226	0,089	0,662
Ochota, dojem a profesionalita pracovníků CK/CA	0,364	0,070	0,135	0,520

# **PŘÍLOHA G**

## **TESTY SHODY PRŮMĚRŮ: PROJEVY (NE)LOAJÁLNÍHO CHOVÁNÍ**

Tabulky obsahují meziskupinové průměry, hodnoty testového kritéria a hladinu významnosti (HV). Odpovědi nabývaly hodnot 1 = určitě ano až 5 = určitě ne. Zvýrazněny jsou proměnné, které byly prokázány jako statisticky významné.

**Tab. G1: Testy shody průměrů: projevy (ne)loajálního chování podle pohlaví**

Pohlaví	Doporučení	Opakovaný nákup	Akceptace vyšší ceny	Zájem o jiné CK/CA	Zmínka o neg. zkuš. neformálně	Aktivní projev ne-spokojenosti
muži	1,75	2,36	3,11	2,13	2,04	2,43
ženy	1,67	2,18	3,17	2,10	2,06	2,70
F	0,150	4,904	0,160	0,099	2,182	0,099
HV	0,699	0,027	0,690	0,754	0,140	0,753

**Tab. G2: Testy shody průměrů: projevy (ne)loajálního chování podle věku**

Věk	Doporučení	Opakovaný nákup	Akceptace vyšší ceny	Zájem o jiné CK/CA	Zmínka o neg. zkuš. neformálně	Aktivní projev ne-spokojenosti
18-20 let	1,88	2,31	3,46	2,53	2,12	3,03
21-30 let	1,67	2,28	3,14	2,05	2,07	2,78
31-40 let	1,70	2,22	3,01	2,14	2,05	2,43
41-50 let	1,72	2,23	3,07	2,05	2,05	2,37
51-60 let	1,82	2,28	3,31	2,15	1,94	2,18
61 let a více	1,57	2,17	3,40	2,14	2,05	2,30
F	1,266	0,167	2,423	2,036	0,201	7,866
HV	0,277	0,975	0,034	0,071	0,962	0,000

**Tab. G3: Testy shody průměrů: projevy (ne)loajálního chování podle vzdělání**

Vzdělání	Doporučení	Opakovaný nákup	Akceptace vyšší ceny	Zájem o jiné CK/CA	Zmínka o neg. zkuš. neformálně	Aktivní projev ne-spokojenosti
základní	2,04	2,65	3,70	2,61	1,92	3,08
vyuč. bez maturity	1,62	2,23	3,36	2,15	1,90	2,52
vyuč. s maturitou	1,73	2,47	3,24	2,15	2,14	2,53
středoškolské	1,73	2,24	3,16	2,08	2,05	2,70
vysokoškolské	1,64	2,15	2,91	2,11	2,11	2,32
F	1,755	2,492	4,940	1,338	0,782	5,004
HV	0,136	0,042	0,001	0,254	0,537	0,001

**Tab. G4: Testy shody průměrů: projevy (ne)loajálního chování podle příjmu domácnosti**

Příjem (Kč)	Doporučení	Opakovaný nákup	Akceptace vyšší ceny	Zájem o jiné CK/CA	Zmínka o neg. zkuš. neformálně	Aktivní projev ne-spokojenosti
do 19 999	1,70	2,33	3,26	2,05	2,13	2,59
20 000 - 39 999	1,76	2,29	3,16	2,12	2,05	2,67
nad 40 000	1,56	2,12	3,01	2,16	2,01	2,41
F	4,569	2,443	2,796	0,516	0,657	3,778
HV	0,011	0,088	0,062	0,597	0,519	0,023

**Tab. G5: Testy shody průměrů: projevy (ne)loajálního chování podle bydliště**

Bydliště (počet obyv.)	Doporučení	Opakovaný nákup	Akceptace vyšší ceny	Zájem o jiné CK/CA	Zmínka o neg. zkuš. neformálně	Aktivní projev ne- spokojenosti
do 9 999	1,65	2,34	3,19	2,09	2,10	2,63
10 000 - 49 999	1,87	2,26	3,09	2,00	2,16	2,68
nad 50 000	1,66	2,15	3,11	2,21	1,93	2,45
F	5,892	2,539	0,739	2,363	3,231	2,855
HV	0,003	0,080	0,478	0,095	0,040	0,058

**Tab. G6: Testy shody průměrů: projevy (ne)loajálního chování podle frekvence dovolených**

Frekvence dovolených	Doporučení	Opakovaný nákup	Akceptace vyšší ceny	Zájem o jiné CK/CA	Zmínka o neg. zkuš. neformálně	Aktivní projev ne- spokojenosti
méně než 1× ročně	1,71	2,29	3,22	2,33	2,09	2,58
1× ročně	1,76	2,27	3,15	2,12	2,11	2,61
2× ročně	1,67	2,16	3,16	1,95	2,03	2,55
3× ročně	1,60	2,34	2,91	2,16	2,06	2,63
4× a vícekrát ročně	1,63	2,34	3,15	1,98	1,56	2,47
F	0,910	0,816	1,285	3,078	2,521	0,240
HV	0,458	0,515	0,274	0,016	0,040	0,916

**Tab. G7: Testy shody průměrů: projevy (ne)loajálního chování podle celkové spokojenosti s dovolenou**

Celková spokojenost	Doporučení	Opakovaný nákup	Akceptace vyšší ceny	Zájem o jiné CK/CA	Zmínka o neg. zkuš. neformálně	Aktivní projev ne- spokojenosti
určitě ano	1,41	1,93	2,92	2,26	2,08	2,59
převážně ano	1,80	2,21	3,23	2,02	2,03	2,62
ano-ne	2,13	2,94	3,35	1,95	2,21	2,64
převážně ne	2,20	3,40	3,45	2,30	1,85	2,30
určitě ne	2,31	4,08	4,08	2,31	1,54	1,77
F	27,987	45,901	4,486	3,201	1,582	2,067
Sig.	0,000	0,000	0,000	0,013	0,177	0,083